

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of the Selected Company**

**Student: Bc. Lucie Héniková**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková**

**Ostrava 2014**

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Héniková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
**Evaluation of the Competitiveness of the Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
3. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
4. Syntéza a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan, 1985. 557 p. ISBN 00-292-5090-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením Ing. Pavlíny Křibíkové. Všechny literární a jiné odborné zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

A handwritten signature in blue ink, reading 'Lucie Héniková', written over a dotted line.

Bc. Lucie Héniková

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti .....</b>	<b>6</b>
2.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	6
2.1.1	<i>Konkurence .....</i>	6
2.1.2	<i>Konkurenceschopnost .....</i>	8
2.1.3	<i>Konkurenční výhoda .....</i>	8
2.1.4	<i>Konkurenční prostředí .....</i>	9
2.2	VYBRANÉ METODY A TECHNIKY K POSOUZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU ..	11
2.2.1	<i>Externí analýza podnikatelského prostředí.....</i>	12
2.2.2	<i>Interní analýza podnikatelského prostředí.....</i>	19
2.2.3	<i>Portfolio analýzy.....</i>	22
2.2.4	<i>Finanční analýza.....</i>	32
2.2.5	<i>Analýza SWOT .....</i>	35
<b>3</b>	<b>Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku.....</b>	<b>39</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	39
3.2	EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	41
3.2.1	<i>PESTEL analýza .....</i>	41
3.2.2	<i>Porterův model pěti konkurenčních sil .....</i>	51
3.3	INTERNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	55
3.4	ANALÝZA PORTFOLIA .....	61
3.5	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	65
3.5.1	<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	66
3.6	SWOT ANALÝZA.....	69
3.6.1	<i>Silné stránky.....</i>	70
3.6.2	<i>Slabé stránky.....</i>	71
3.6.3	<i>Příležitosti .....</i>	71
3.6.4	<i>Hrozby.....</i>	73
<b>4</b>	<b>Syntéza a doporučení.....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>76</b>

<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>77</b>
<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>86</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>88</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>89</b>

# 1 Úvod

V dnešní době je svět kolem nás v neustálém pohybu. Každým okamžikem vzniká nová příležitost nebo hrozba, se kterou se musí každý podnik na trhu potýkat. V neustále měnícím se prostředí je občas obtížné obstát, zvláště v konkurenčním boji s ostatními podniky. V konkurenčním boji je možné obstát za předpokladu, že daný podnik disponuje určitou konkurenční výhodou nebo konkurenčním potenciálem. Snahou každého podniku je udržet si své postavení na trhu a zachovat si nebo rozvinout vlastní konkurenceschopnost. V současnosti je tedy důležité vědět, zda je určitý podnik konkurenceschopný či nikoliv a analyzovat faktory a vlivy, které mohou konkurenceschopnost podniku ovlivnit.

Cílem diplomové práce je pomocí vybraných metod zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku. Vybraným podnikem je olomoucká společnost Farmak, a.s..

Pro zpracování praktické části, jsou použity analýzy a metody, na základě kterých je možné analyzovat jak externí, tak i interní faktory a vlivy působící na danou společnost, ekonomickou situaci společnosti a rovněž produktové portfolio společnosti. Konkrétně je v práci provedena analýza PESTEL, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory působící na danou společnost. Dále je provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, ve které je analyzována hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a stávající konkurence. V rámci portfolio analýzy je aplikována portfolio matice BCG, pomocí které společnost získává ucelený pohled na své produktové portfolio a na charakteristiku trhu. Na základě provedené analýzy je společnost schopna zvolit další postup pro své jednání v oblasti rozvoje trhů, produktů a vytváření konkurenčních výhod. Další provedenou analýzou je zkrácená finanční analýza, která vypovídá o ekonomické situaci společnosti. Na závěr praktické části je použita SWOT analýza, která slouží jako souhrn veškerých poznatků získaných v rámci provedených analýz. Pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a ohrožení.

Strukturu diplomové práce tvoří pět kapitol. První kapitolou je krátký úvod, za nímž následuje kapitola druhá s názvem teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti. Třetí kapitola s názvem analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku je částí praktickou, která je aplikována na společnost Farmak, a.s.. Ve čtvrté kapitole je syntéza výsledků získaných z provedených analýz a doporučení pro společnost do budoucnosti. Po této kapitole následuje závěr.

## **2 Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti**

V kapitole jsou popsána teoretická východiska, která souvisí s hodnocením konkurenceschopnosti. Jsou zde vysvětleny pojmy a analýzy, které jsou rovněž východiskem pro vypracování praktické části diplomové práce. Níže popsané analýzy souvisí s hodnocením konkurenceschopnosti společnosti a jsou zaměřeny jak na vnější, tak na vnitřní prostředí společnosti.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

Kapitola vymezuje teoretické poznatky a pojmy jako jsou: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí.

#### **2.1.1 Konkurence**

Pojem konkurence vysvětluje celá řada definic. Slovník cizích slov vysvětluje konkurenci jako soupeření, soutěžení nebo také jako hospodářskou soutěž. Znamená to tedy, že pojem konkurence není spjat pouze s ekonomickým sektorem, ale rovněž se sociálním, kulturním, etickým, politickým, atd.

Jedná se o vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Každý z těchto subjektů musí splňovat minimálně dva předpoklady:

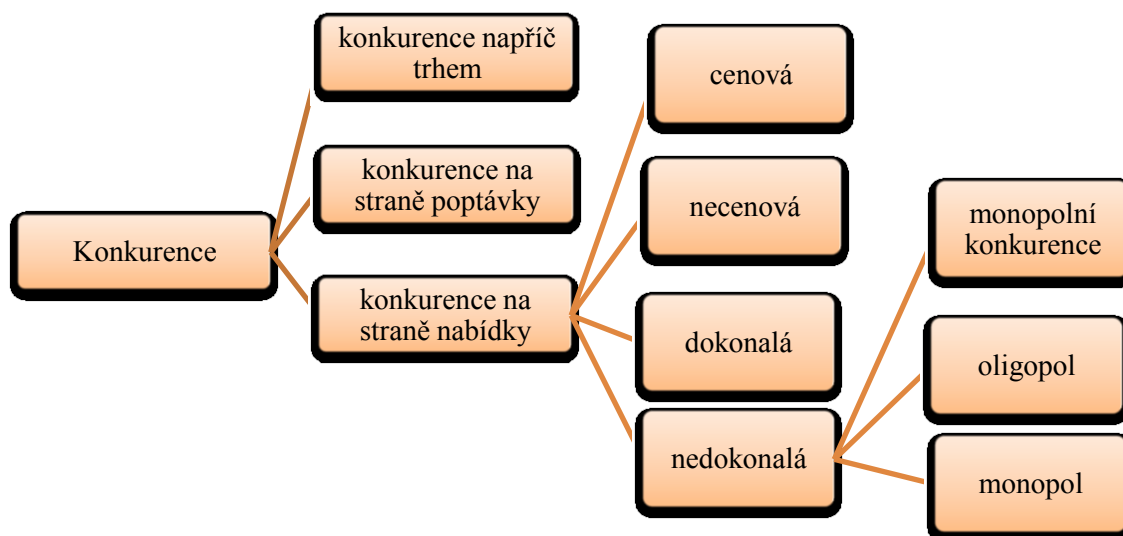
- musí být „konkurenční“
- a musí mít „konkurenční zájem“.

Jinými slovy, konkurent musí mít konkurenceschopnost, tzn., že musí mít konkurenční potenciál a musí být schopen s tímto potenciálem disponovat. Konkurent musí chtít vstoupit do konkurence, musí být podnikavý a disponovat specifickým potenciálem. Důležitý je rozdíl mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Konkurenci je třeba chápat jako výsledek (produkt) aktivity firmy, naopak konkurenceschopnost jako potenciál firmy (Mikoláš, 2005).

Z mikroekonomického pohledu má konkurence mnoho podob. Rozlišuje se na určité stupně a formy podle jasně stanovených předpokladů. Konkurence z pohledu mikroekonomie se skládá ze třech základních forem.



**Obr. 2.1 Formy konkurence**



Zdroj: upraveno dle Mikoláš (2005, str. 66)

- **Konkurence napříč trhem** – znamená konkurenci mezi stranou nabídky a stranou poptávky. Jedná se o rovnovážný stav mezi nabídkou a poptávkou, tedy o kompromis mezi protichůdnými postoji výrobců, kteří chtějí vyrobené produkty prodat s co největším ziskem, a spotřebitelů, kteří uspokojují své potřeby nákupem zboží s co nejnižší cenou.
- **Konkurence na straně poptávky** – jedná se o konkurenci, u které dochází ke střetu zájmů spotřebitelů na trhu. Tendencí každého spotřebitele, je nakoupit co nejvýhodněji, i kdyby to bylo na úkor ostatních spotřebitelů. Bude-li poptávka převyšovat nabídku, konkurence mezi spotřebiteli zapříčiní růst cen.
- **Konkurence na straně nabídky** – každý výrobce vstupující na trh, se snaží prodat co nejvíce zboží a maximalizovat svůj zisk. Výrobce s cílem maximalizovat svůj zisk tak oslabuje pozici svých konkurentů. V případě převyšující nabídky nad poptávkou dochází k poklesu ceny.
  - **Cenová konkurence** – nástrojem konkurenčního boje je výše ceny. Výrobci se snaží zákazníka dostat na svoji stranu prostřednictvím snižování cen.
  - **Necenová konkurence** – nástrojem pro přilákání zákazníků není snižování cen, ale je kladen důraz na kvalitu, technickou úroveň produktu, design, image, atd.

- **Dokonalá konkurence** – jedná se o teoretickou úvahu o tzv. ideálním stavu, kdy napříč trhem existuje velký počet konkurentů. Realita se nachází spíše ve formě nedokonalé konkurence.
- **Nedokonalá konkurence** – v monopolní konkurenci existuje volný vstup na trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci. Oligopol nastává v situaci, kdy nabídka na trhu je uskutečňována malým počtem prodávajících. Situace, kdy pouze jeden dodavatel dodává jeden produkt několika zákazníkům, se nazývá monopol (Mikoláš, 2005).

### 2.1.2 Konkurenceschopnost

V širším pojetí lze pojem konkurenceschopnost charakterizovat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti (Kadeřábková, 2003).

Pojem konkurenceschopnost Čichovský vysvětluje jako „*pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002, str. 13).*”

M. Porter považuje konkurenceschopnost za jádro úspěchu či neúspěchu. Být konkurenceschopný znamená být schopen přežít na trhu, flexibilně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám, sledovat nové trendy a přizpůsobovat jim své produkty (Porter, 1985).

Dle Mikoláše je pojem konkurenceschopnost brán jako určitý podnikatelský potenciál. Každý potenciál se musí vyznačovat dvěma charakteristikami, kterými jsou:

- **charakteristiky všeobecné** – které vysvětlují potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím co může nebo musí být,
- **charakteristiky speciální** – zde je potenciál chápán jako konkurent podniku na straně nabídky nebo na straně potřeby.

Při uvažování o konkurenceschopnosti podniku, je nutné vždy uvažovat o vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu.

### 2.1.3 Konkurenční výhoda

Dle Kotlera a Kellera mají konkurenční výhodu takové společnosti, které jsou schopny jedním nebo více způsoby vykonávat něco, co konkurence nedokáže. Společnosti by měly hledat a pracovat na svých nových konkurenčních výhodách, protože jedinečným způsobem mohou obstát na trhu (Kotler, Keller, 2007).

Soudobé společnosti se ustavičně nacházejí v konkurenčním boji s konkurencí a právě na svou konkurenční výhodu by měly brát co největší zřetel. Konkurenční výhoda vychází ve své podstatě z hodnoty, kterou společnost vytváří pro své zákazníky a zároveň tato hodnota převyšuje náklady společnosti na její tvorbu. Hodnota vytvořená společností je potom taková, jakou jsou kupující ochotni zaplatit. Pokud chce společnost dosáhnout vyšší hodnoty, potom je nucena buď nabídnout nižší ceny než konkurence nebo poskytnout určité zvláštní výhody, které u konkurence nejsou (Porter, 1985).

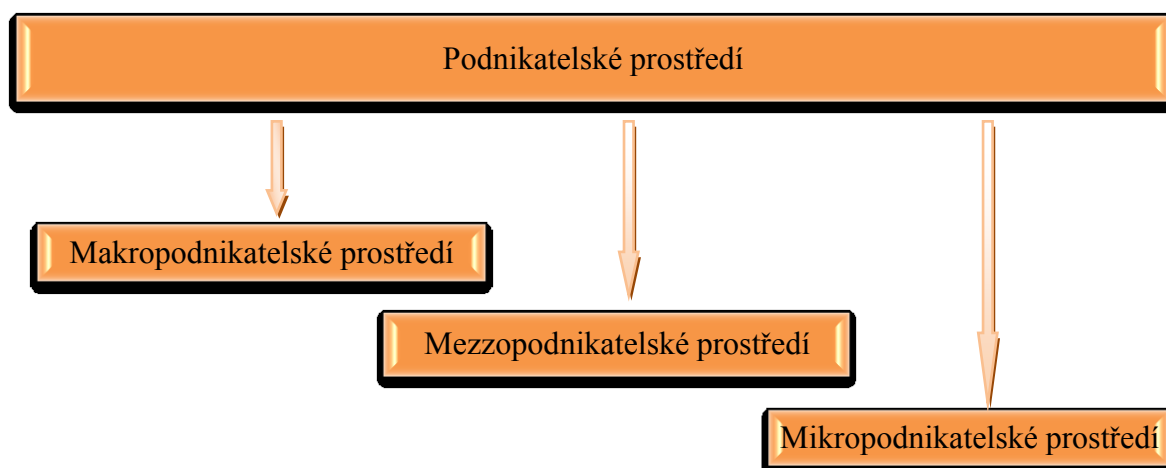
Existují dva základní typy konkurenční výhody:

- vůdčí postavení díky nízkým nákladům, výsledkem nákladového vůdcovství je nízká cena,
- vůdčí postavení na trhu díky diferenciaci, to znamená přizpůsobování se trhu a usměrňování zákazníku na vyšší jakost, image produktu atd. (Tomek, Vávrová, 2009).

#### **2.1.4 Konkurenční prostředí**

Důležitou činností každého podnikatelského subjektu, je sledování vývoje podnikatelského prostředí v odvětví, ve kterém působí. Do podnikatelského prostředí patří veškeré vlivy, které jakýmkoliv způsobem ovlivňují podnik, podnikatele a podnikání. Dle Kašíka lze podnikatelské prostředí rozčlenit na tři složky: makropodnikatelské, mezzopodnikatelské a mikropodnikatelské prostředí (Kašík, 1998).

**Obr. 2.2 Typologie podnikatelského prostředí**



Zdroj: upraveno dle Kašík, Michalko a kol. (1998, str. 86)

- **Makropodnikatelské prostředí** – zahrnuje faktory ovlivňující realizaci podnikatelských aktivit. Rozsah a působení těchto faktorů podnik nemůže svým chováním nijak ovlivnit. Konkrétní faktory, které spadají do makropodnikatelského prostředí jsou například:
  - výkon ekonomiky,
  - zaměstnanost,
  - inflace,
  - politická stabilita,
  - státní rozpočet,
  - ekologická opatření aj.
- **Mezopodnikatelské prostředí** – jedná se o prostředí úzce spjaté s konkrétním podnikem a jeho podnikatelskými aktivitami. Mezzopodnikatelské prostředí je prostředí určitého odvětví, ve kterém podnik působí. Charakteristickými rysy tohoto prostředí jsou neustálé změny a nepřetržitý vývoj. Do mezzopodnikatelského prostředí patří:
  - přírodně ekologické prvky,
  - technická a dopravní infrastruktura,
  - všeobecná a ekonomická kultura,
  - etické a kulturní faktory působící v určitém odvětví podnikání.

- **Mikropodnikatelské prostředí** – je vnitřní prostředí podniku. Faktory působící uvnitř daného podniku vytvářejí podnikatelské prostředí. Hlavními faktory tvořícími dané klima podniku, jsou například:
  - umění vést lidi,
  - umění komunikace,
  - umění uspokojit potřeby zákazníků,
  - umění podnikatele vlastnit,
  - umění řídit,
  - umění formulovat podnikatelskou filozofii aj.

Makropodnikatelské prostředí a mezzopodnikatelské prostředí se označuje jako vnější podnikatelské prostředí podniku, mikropodnikatelské prostředí jako vnitřní podnikatelské prostředí podniku (Mikoláš, 2005).

## 2.2 Vybrané metody a techniky k posouzení konkurenceschopnosti podniku

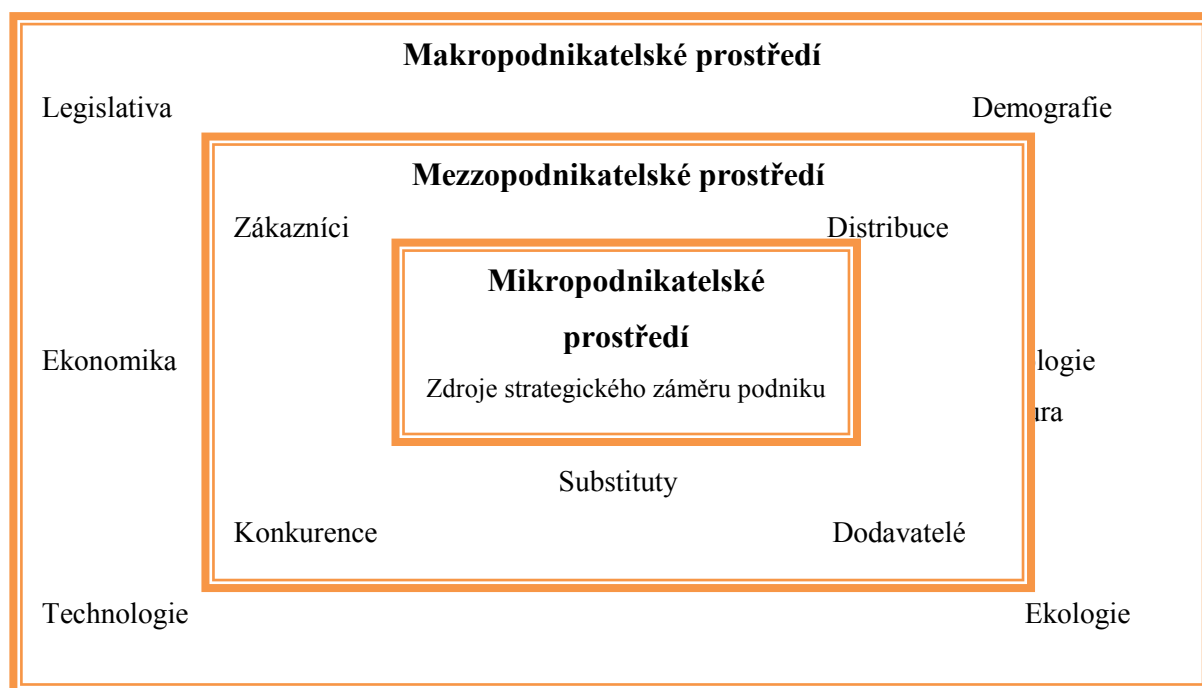
Každý podnik, který chce být úspěšný a mít dobré postavení na trhu, by měl provést analýzu podnikatelského prostředí, ve kterém působí. Prostřednictvím analýzy, lze zjistit:

- postavení podniku v prostředí, ve kterém působí,
- jak efektivně reagovat na neustálé měnící se podmínky prostředí,
- potenciál podniku pro následující vývoj,
- zda je podnik schopen předurčit chování zákazníků a konkurentů a
- identifikovat rizikové faktory podstatné pro strategický záměr podniku.

Podnikatelské prostředí se z pravidla člení na dvě složky:

- **externí prostředí** – do tohoto prostředí spadá jak makropodnikatelské prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku, tak mezzopodnikatelské prostředí, které je podnik schopen nástroji marketingu částečně ovlivnit,
- **interní prostředí** – zahrnuje mikropodnikatelské prostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými aktivitami (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

**Obr. 2.3 Podnikatelské prostředí**



Zdroj: upraveno dle Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek (2012, str. 39)

### **2.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí**

Analýza prostředí je významná pro porozumění a poznání bezprostředního okolí, ve kterém podnik působí. Pokud vedení podniku správně pozná povahu prostředí a faktory, které na něj mohou mít vliv, dokáže následně stanovit, jak bude na vlivy těchto změn a trendů reagovat. Externí analýza se zpravidla zabývá analýzou makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza mikrookolí se často dále dělí na analýzu odvětví a analýzu konkurence (Blažková, 2007).

Analýza vnějšího prostředí neboli externí analýza zkoumá makroekonomické prostředí ekonomického růstu, úrokové sazby, vývoj měnových kurzů, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a další očekávání náležející roli podniku ve společnosti. Mnohdy je analýza makrookolí nazývána jako analýza PESTEL. Součástí externí analýzy je také analýza mikrookolí, která se provádí například pomocí PORTEROVA modelu pěti konkurenčních sil (Kaplan, Norton, 2010).

### **2.2.1.1 PESTEL analýza**

Název analýzy je odvozen od oblastí prvků, které v sobě zahrnuje. PESTEL analýza odráží politické, společenské, technologické, environmentální a legální (právní) prvky. Dle Kaplana a Nortona může být PESTEL analýza strukturována následovně.

**Analýza politického prostředí**, zde lze zařadit následující prvky:

- riziko vojenské invaze,
- právní rámec vymáhání plnění smluv,
- ochrana duševního vlastnictví,
- obchodní regulační opatření a tarify,
- obchodní partneři.

**Analýza ekonomického prostředí**, analyzuje následující:

- typ ekonomického systému v zemích, v nichž firma provozuje svou činnost
- státní zásahy do volného trhu
- komparativní výhody hostitelské země,
- směnné kurzy a stabilita měny hostitelské země,
- výkonnost finančních trhů,
- kvalita infrastruktury,
- kvalifikační úroveň pracovní síly,
- mzdové náklady,
- míra ekonomického růstu,
- disponibilní příjmy,
- míra nezaměstnanosti,
- míra inflace,
- úrokové sazby.

**Analýza společenského prostředí** se zabývá:

- demografickými poměry,
- školstvím,
- kulturou,
- trávením volného času,
- podnikatelským duchem,
- postoji, jako jsou zdraví, environmentální uvědomění, výživa.

**Analýza technologického prostředí** zkoumá:

- úroveň technologického rozvoje,
- vliv technologií na produktovou nabídku,
- vliv na strukturu nákladů,
- vliv na strukturu hodnotového řetězce,
- míru rozšíření technologií.

**Analýza environmentálního prostředí** se zabývá:

- emisemi skleníkových plynů,
- objemem produkováných pevných odpadů,
- objemem vypouštěných tekutých odpadů,
- spotřebou energie,
- recyklací,
- spotřebou čisté vody,
- celkovou environmentální stopou.

**Analýza legislativního prostředí** zkoumá následující prvky:

- antimonopolní zákonodárství,
- cenová regulační opatření,
- zdanění, daňové sazby a pobídky,
- mzdovou legislativu, minimální mzdu a přesčasy,
- týdenní fond pracovní doby,
- povinné zaměstnanecké výhody,
- odvětvové bezpečnostní předpisy,
- požadavky na označování výrobků (Kaplan, Norton, 2010).

Cílem analýzy je vyhledat statická data a především trendy, ze kterých lze predikovat budoucí vývoj podniku. Při provádění analýzy se nesmí zapomínat na vlivy působící mimo hranice státu. Mezi důležité činnosti podniku patří identifikace všech vlivů, které působí na aktivity podniku na daném trhu, následné zhodnocení a výběr těch nejvýznamnějších. Následuje odhad trendů a vlivů působících v daném prostředí a posouzení časového horizontu, ve kterém se všechny činnosti odehrávají. Při analýze makroprostředí by měl podnik koncentrovat svoji pozornost na vývoj a trendy v zemi, kde soustřeďuje své největší obchodní zájmy. Analýza by měla být zpracovávána od nadnárodní úrovně, přes národní trh, po konkrétní region v souvislosti s velikostí firmy, strategií, tržním podílem atd. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).



### 2.2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

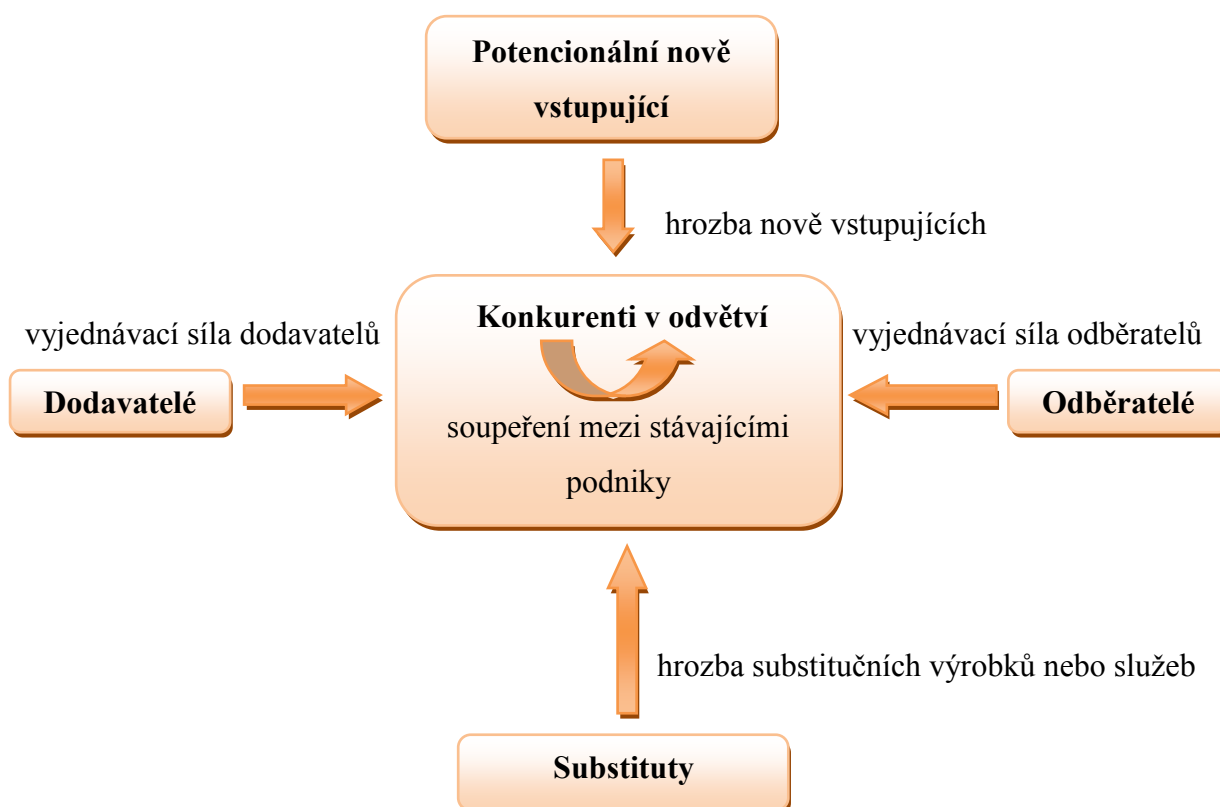
Michael Porter identifikoval pravidla konkurence pomocí pěti základních konkurenčních sil:

- **vstup nových konkurentů na trh** (The entry of new competitors),
- **hrozba substitutů** (The threat of substitutes),
- **vyjednávací síla odběratelů** (The bargaining power of buyers),
- **vyjednávací síla dodavatelů** (The bargaining power of suppliers),
- **rivalita neboli soupeření mezi stávajícími konkurenty** (Rivalry among the existing competitors).

Společná síla těchto pěti konkurenčních sil působí silněji na podniky vně mikrookolí a dokáže omezit zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Porter tvrdí, že slabá konkurence se může jevit jako příležitost, jelikož dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Naopak silná konkurence může vypadat jako hrozba snižující zisk. Jednotlivé konkurenční síly usměrňují vývoj podniku, vývoj mikrookolí a v určitém časovém horizontu se mohou měnit (Porter, 1985).

Porterova analýza obvykle slouží ke zjištění faktorů, ovlivňujících vyjednávací pozici podniku v jeho odvětví a ke zjištění možných příležitostí, které by při následné realizaci mohly zlepšit postavení podniku v daném odvětví (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

**Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: upraveno dle Porter (1985, str. 5)

### **Potenciální nově vstupující**

Jedná se o potenciální konkurenty, tedy podniky, které si momentálně nekonkurují, ale mohou se konkurenty stát, pokud se tak rozhodnou. Jestliže hrozí vysoké riziko vstupu potencionálních konkurentů, potom může být ohrožena ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. V opačném případě, pokud je riziko vstupu potencionálních konkurentů nízké, je tato situace pro podniky příležitostí, které mohou využít v podobě zvýšení cen a dosažení vyššího zisku. To, jak velké riziko vstupu potenciálních konkurentů hrozí, závisí na vstupních bariérách na trh. Jedná se o takové faktory, které překážejí podniku prosadit se v daném mikrookolí. Obecně platí, že čím jsou vyšší bariéry vstupu, tím jsou podstatně zvýšeny náklady pro potencionální konkurenty (Dedouchová, 2001).

Dle Portera jsou bariérami vstupu pro potenciální konkurenty následující překážky:

- úspory z rozsahu,
- náklady na změnu,
- vysoké nároky na kapitál,
- přístup k distribuci, ke zdrojům,
- absolutní nákladová výhoda,
- vládní politika,
- oddanost zákazníků a jiné (Porter, 1985).

### **Konkurenti v odvětví**

Jestliže panuje slabá konkurenční rivalita mezi stávajícími subjekty v mikrookolí, mohou podniky využít příležitosti ke zvýšení cen a dosažení vyšších zisků. Pokud ale existuje silná rivalita mezi nimi, dochází k cenové konkurenci, respektive vzniká tzv. cenová válka. Cenová konkurence omezuje ziskovost a snižuje výnos z prodeje (Dedouchová, 2001).

Mezi klíčové faktory rivality Porter zahrnuje:

- rozvoj průmyslu,
- fixní náklady / přidanou hodnotu,
- přebytek kapacity,
- diferenciaci produktu,
- dostupné informace,
- rozmanitost konkurentů,
- bariéry výstupu a další (Porter, 1985).

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Neboli také smluvní síla kupujících může mít podobu hrozby, když kupující vyvíjejí tlak na snížení cen, zvýšení kvality nebo zlepšení servisu. Takto vyvíjený nátlak zvyšuje výrobní náklady. Slabá vyjednávací síla kupujících je pro podnik příležitostí, kdy je schopen zvýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku. Vyjednávací síla kupujících se může zvyšovat, a to za určitých podmínek:

- kupující mohou dosáhnout dominantního postavení v mikrookolí, pokud nabízejícími je řada malých podniků a kupujícími malý počet velkých podniků,
- pokud kupující nakupují ve velkém množství, v takovém případě jsou schopni využít své kupní síly a vyvíjet tlak na snížení cen,

- jestliže kupující mají na výběr mezi několika podniky s nízkými cenami, postaví tím prodávající podniky proti sobě v souvislosti snižování cen,
- v případě, že by kupující prošli procesem vertikální integrace a začali si vyrábět dané vstupy sami, mohli by ohrozit daný podnik (Dedouchová, 2001).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jestliže dodavatelé začnou zvyšovat ceny, podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, pak v takovém případě jsou dodavatelé hrozbou pro podnik, která způsobuje pokles zisku. V opačném případě poskytují dodavatelé podniku možnost snížit cenu a požadovat zvýšení kvality. V určitých případech se vyjednávací síla dodavatelů zvětšuje, a to, pokud:

- existuje málo substitutů k prodávajícím produktům,
- existence dodavatelů nezávisí na mikrookolí, ve kterém působí, potom nemají potřebu snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu,
- je podnik na dodavatelích závislý, v souvislosti s vysokými náklady v případě změny dodavatele,
- dodavatelé naznačí hrozbu v podobě vertikální integrace, která by měla za následek přímou konkurenci a zvýšení cen vůči danému podniku (Dedouchová, 2001).

### **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Existence blízkých substitutů představuje konkurenční hrozbu omezující ceny, za které podnik prodává a tím také omezuje ziskovost podniku. Jestliže existuje málo výrobků, které by mohly substituovat produkci daného podniku, potom má podnik velkou výhodu, kterou by měl využít pomocí zvýšení cen a následného zvýšení výsledného zisku (Dedouchová, 2001).

Klíčovými faktory substituční hrozby jsou:

- cena produkce substitutů,
- náklady na změnu,
- tendence kupujících týkající se nahrazení výrobku jiným (Porter, 1985).

### **2.2.2 Interní analýza podnikatelského prostředí**

Smyslem interní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku. Je důležité, aby měl podnik přehled o svých specifických přednostech, to znamená, v čem je podnik silný a v čem spočívá jeho diferenciaci vůči konkurenci.

Obecně platí, že každý podnik přetváří vstupní faktory na výrobky nebo služby prostřednictvím hodnototvorných funkcí. Pomocí těchto funkcí podnik vytváří hodnotu, která je vyjádřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za dané výrobky nebo služby.

#### **Specifické přednosti**

Důležitost specifických předností podniku spočívá v tom, že poskytují podniku možnost lišit se od konkurence a dosahovat vyššího zisku. Díky specifickým přednostem jednoho podniku roste motivace konkurenčních podniků, dosáhnout stejných specifických předností a odstranit tak výhodu daného podniku. Napodobení určitých specifických předností daného podniků konkurenčními podniky bývá většinou velice obtížné, nicméně udržení si výhody specifických předností pro daný podnik je ještě obtížnější. Je důležité, být vždy o krok napřed před konkurencí, čehož může podnik dosáhnout pomocí vyšších bariér napodobení (Dedouchová, 2001).

Aby byl podnik schopen si vybudovat konkurenční výhodu, měly by jeho specifické přednosti splňovat následující charakteristiky:

- různorodost, žádný podnik není ve skutečnosti stejný, každý podnik je vybaven různorodými zdroji, pomocí nichž se liší od ostatních podniků a může dosáhnout vyšší efektivity na trhu,
- neoddělitelnost, případně nedokonalá mobilita zdrojů a hodnot, aby se snadno nestaly majetkem konkurence,
- jedinečnost, tento primární znak chrání podnik před jeho konkurenty. Aby byl podnik jedinečný, musí být těžce napodobitelný a zastupitelný,
- omezení konkurence (Kislingerová, 2005).

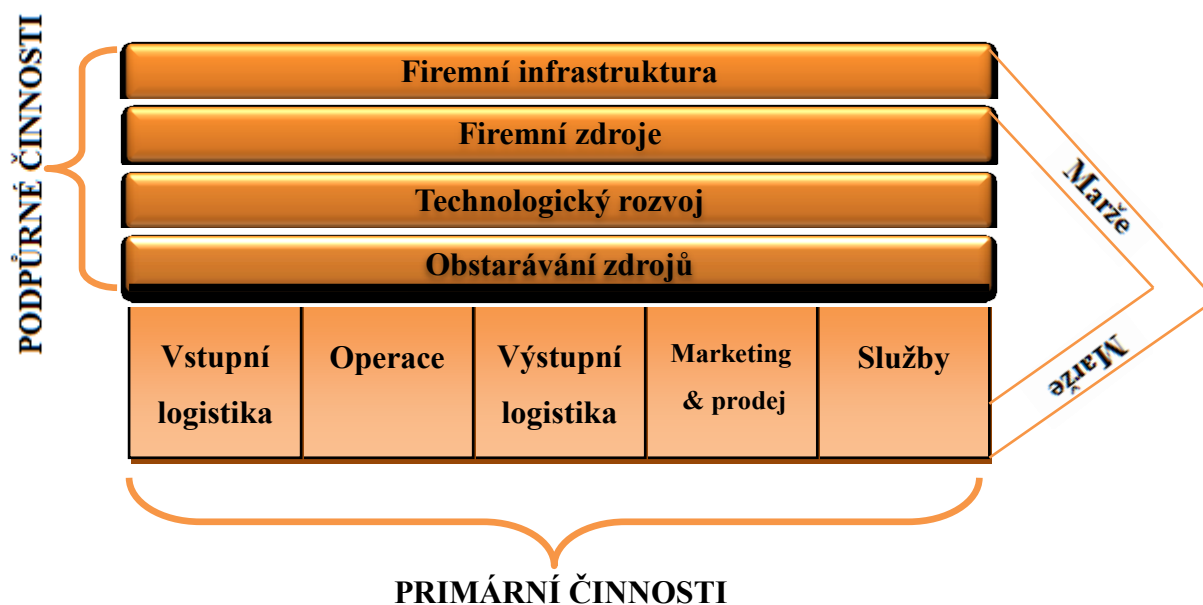
Mezi specifické přednosti podniku patří jeho majetek a jeho podnikové schopnosti. Majetek podniku se zpravidla člení na majetek hmotný, jako jsou pozemky, budovy, stroje a zařízení, a majetek nehmotný, do kterého spadá jméno podniku, jeho pověst, různé patenty a podnikové know-how. Podnikovými schopnostmi jsou jeho dovednosti, ve smyslu, jak se uvnitř podniku rozhoduje o dosažení stanovených cílů, způsob chování, kulturní normy

a hodnoty. Důležitou charakteristikou podnikových schopností je nehmotnost. K udržení specifických předností podnik potřebuje nejen jedinečný majetek, ale taky jedinečnou schopnost, jak ho efektivně využít.

### Tvorba hodnoty

Jak již bylo zmíněno výše, každý podnik vytváří určitou hodnotu výrobků a služeb, pomocí které je schopen uspokojit potřeby a požadavky zákazníků. Pokud vytvořená hodnota převyšuje náklady, je podnik ziskový. Aby byl podnik ziskovější než konkurence, musí mít nižší náklady nebo musí dosáhnout tzv. cenové prémie prostřednictvím diferenciací výroby. Tvorba hodnoty je znázorněna v **hodnotovém řetězci** (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.5 Hodnotový řetězec



Zdroj: upraveno dle Porter (1985, str. 37)

### Primární činnosti

Pět základních kategorií primárních činností se podílí na tvorbě konkurenční pozice určitého podniku v jakémkoliv odvětví. Každá kategorie se dělí na několik rozdílných činností, které se odvíjí od konkrétního odvětví a podnikové strategie. Z Obr. 2.5 patří do primárních činností následující kategorie:

- **vstupní logistika** – náleží sem aktivity spojené s pořízováním materiálu, skladováním, zpracováním vstupů, řízením zásob a distribucí hotových výrobků,

- **operace** – jedná se o činnosti spojené s přeměnou vstupů na výsledný konečný produkt, jako je: obrábění, balení, montáž, údržba zařízení, kontrola a řízení provozu,
- **výstupní logistika** – jedná se především o fyzickou distribuci hotových výrobků kupujícím, skladování materiálu, manipulaci s materiálem, dodávky, plánování a zpracování objednávek,
- **marketing & prodej** – činnosti zprostředkovávající prodej, jako je propagace, reklama, podpora prodeje, prodejní síla, oceňování,
- **služby** – aktivity zaměřené na poskytování služeb pro zlepšení nebo udržení si určité hodnoty produktu. Jedná se o činnosti jako je montáž, opravy, instruktáž, zásobování náhradními díly a různé seřizování a nastavování produktu.

Každá z uvedených kategorií je nezbytně důležitá k vytvoření konkurenční výhody v závislosti na daném odvětví. V každém podniku je kladen důraz na určitou kategorii, nicméně všechny kategorie hrají důležitou roli v budování konkurenční výhody.

### Podpůrné činnosti

Stejně tak jako u primárních činností, dělí se podpůrné činnosti na činnosti rozdílných hodnot specifických pro určité odvětví. Třemi hlavními podpůrnými činnostmi jsou:

- **firemní zdroje** – jedná se o zabezpečení správné struktury pracovníků splňující požadavky výroby a marketingu a odpovídající personálním požadavkům podpůrných funkcí. Podnik by se měl snažit dosáhnout souladu mezi zájmy pracovníků a podniku, jak z hlediska krátkodobého, tak i z hlediska dlouhodobého,
- **technologický rozvoj** – cílem technologického rozvoje je vývoj nových výrobků a technologií, pomocí nichž je podnik schopen snižovat výrobní náklady nebo vyrábět atraktivnější výrobky,
- **obstarávání zdrojů** – materiálové hospodářství dokáže značně ovlivňovat velikost nákladů a kvalitu vstupů, která ovlivňuje kvalitu výstupů. Kvalitním materiálovým hospodařením může podnik dosáhnout cenové prémie (Porter, 1985).

V souvislosti s hodnocením interního podnikatelského prostředí lze aplikovat metodu **VRIO**, která je soustředěna především na podnikové zdroje. Ty se rozdělují na zdroje:

- fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy),
- lidské (sociální klima, struktura pracovníků, inovace),

- finanční (kapitál, rentabilita, likvidita)
- nehmotné (know how, image podniku, znalost trhu).

Podnikové zdroje jsou hodnoceny na základě:

- hodnotnosti = **value**,
- vzácnosti = **rareness**,
- napodobitelnosti = **imitability**,
- schopnosti organizační struktury podniku zdrojů využívat = **organization**.

Analýza interního podnikatelského prostředí pomáhá porozumět schopnostem podniku, co se týče vývoje, výroby, prodeje produktu a poskytování služeb. Na jejím základě jsou formulovány silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2008).

### 2.2.3 Portfolio analýzy

Portfolio analýza se využívá k analyzování produktů tvořící podnikatelské portfolio. Pomocí portfolio analýzy podnik získává informace o svých produktech a na základě získaných informací je schopen vytvořit efektivní výrobovou a zdrojovou strategii. Každý produkt má jiné postavení na trhu, a proto by měl mít každý produkt svou vlastní strategii vývoje a způsob konkurence (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V souvislosti s podnikatelským portfoliem je podnikání chápáno jako souhrn podnikatelských jednotek, které zaujímají určitou pozici na trhu. Na základě kritérií, pomocí nichž je pozice hodnocena, se rozlišují určité portfoliové modifikace. Nejznámějšími a nejpoužívanějšími modifikacemi portfolio analýzy jsou:

- portfolio **matice BCG** a
- portfolio **matice GE** (Jakubíková 2008).

Důležitým krokem při sestavování matice je identifikace samostatných podnikatelských jednotek. Pro samostatnou podnikatelskou jednotku jsou charakteristické následující znaky:

- musí mít specifické poslání,
- je nutná existence konkurentů,
- jde o jednu podnikatelskou jednotku nebo o soubor jednotek,
- plánování probíhá odděleně, nezávisle na ostatních podnikatelských činnostech.



Na základě těchto charakteristik může být samostatnou podnikatelskou jednotkou výrobek, služba, výrobová řada, divize atd. (Donelly, 1997).

### 2.2.3.1 Matice BCG

Jedná se o matici bostonské konzultační skupiny Boston Consulting Group. Pomocí BCG matice neboli matice růstu – podílu (Growth – Share Matrix) se provádí analýza produktového portfolia. Díky matici BCG získává podnik ucelený pohled na portfolio výrobků a trhů podniku, a na základě toho může plánovat další postup pro své jednání v oblasti rozvoje trhů, výrobků a vytváření konkurenčních výhod. Přístup BCG je založen na klasifikaci podnikatelských jednotek na základě dvou důležitých hledisek:

- tempa růstu odvětví, kterého je daný podnik součástí a
- jeho podílu na trhu.

Rapidní tempo růstu odvětví usnadňuje daným podnikům rozšiřovat aktivity, vztahující se k udržení nebo zvýšení podílu na trhu, a proto poskytuje výhodné investiční příležitosti. Důraz, který je kladen na podíl na trhu, vychází z myšlenky, že čím vyšší tržní podíl má podnik ve vztahu ke svým konkurentům, tím silnější je jeho konkurenční postavení. Silné konkurenční postavení a vysoký podíl na trhu, může být klíčem k vysoké ziskovosti a budoucímu růstu. BCG matice tedy klasifikuje podnikatelské jednotky podle tempa růstu trhu na ose svislé a relativního podílu na trhu na ose vodorovné. Růst trhu představuje meziroční změny prodejů vyjádřené v procentech. V případě, že je roční procentní růst prodejů vyšší než 10 %, je pak možné trh označit za dynamický. Relativní podíl trhu je vyjádřením schopnosti podniku konkurovat na trhu. Relativní podíl je určen poměrem tržeb podniku za poslední období k odhadnutelné velikosti trhu. Rozhraní mezi vysokým a nízkým relativním podílem na trhu je hodnota 1. Vysokého relativního podílu na trhu dosahuje podnik v případě, že je hodnota relativního podílu na trhu vyšší než 1. Znamá BCG matice je rozdělena na čtyři kvadranty:

- **hvězdy (Stars),**
- **dojné krávy (Cash Cows),**
- **psi (Dogs),**
- **otazníky (Question Marks).**

Na základě toho, v jakém kvadrantu se produkty podniku nacházejí, získává management podniku představu o tom, jaký je přínos produktů ve vztahu k vynaloženým nákladům na výrobu produktu a k zisku, který produkt vytváří (Smith, 1985).

Tomek a Vávrová (2009) popisují obecné členění výrobků v matici BCG. Jedná se o výrobky:

- výhodné, jak z hlediska trhu, tak podniku,
- jen do určité doby výhodné z hlediska podniku, avšak neperspektivní dle trhu,
- kde zatím není známo jejich uplatnění,
- nevýhodné, jak z hlediska podniku, tak z hlediska trhu.

Obr. 2.6 BCG matice



Zdroj: upraveno dle Smith (1985, str. 85)

### Hvězdy

Hvězdami jsou produkty s vysokým podílem na trhu s vysokým tempem růstu. Jejich klíčovými vlastnostmi je rapidní růst, využívání a generování velkého množství peněz a rovnovážné cash flow. Hvězdy představují nejlepší investiční příležitosti, růst zisku a veškeré úsilí podniku by mělo směřovat k upevňování jejich postavení.

### **Dojné krávy**

Dojnými krávami jsou produkty s vysokým podílem na trhu, avšak tempo růstu trhu je již nízké. Vzhledem k nízkému tempu růstu trhu, není potřeba investovat do prodeje takových produktů. Podnik by se měl spíše zaměřit na sklizení zisků z jejich prodejů (Smith, 1985).

### **Psi**

Tržní pozice psů je slabá a tempo růstu trhu je nízké. Tyto produkty negenerují dostatečné množství peněz, ale také ani nespotřebovávají velké množství peněz. U těchto produktů je většinou malá nebo vůbec žádná naděje na zvýšení výkonnosti, proto nemá smysl investovat finanční prostředky pro zlepšení postavení na trhu. Podnik by měl spíše uvažovat o stažení příslušných produktů z výroby nebo z celého trhu (Mallya, 2007).

### **Otazníky**

Produkty představující otazníky nebo také tzv. problémové děti mají nízký tržní podíl na trhu s vysokým tempem růstu. Jedná se o produkty nesoucí velké riziko, protože není jisté, zda se vložené investice vyplatí nebo ne. Podnik má v takové situaci dvě možnosti: buď se bude snažit o zlepšení svého postavení na trhu, což je spojeno se značnými finančními prostředky, které je potřeba použít na reklamu, nové moderní zařízení atd., nebo uvažovat o opuštění trhu (Palatková, 2011).

Jirásek (2001) shrnul pro jednotlivé kvadranty BCG matice vhodné strategie. Viz. Tab. 2.1 Strategie pro kvadranty BCG matice.

**Tab. 2.1 Strategie pro kvadranty BCG matice**

Klasifikace	Podíl na trhu	Dynamika na trhu	ROI	Potřeba investic	Likvidita (cash – flow)
<b>Hvězdy</b>	udržení si podílu	připojení se k růstu	vysoká	vysoká	Nevysoká
<b>Dojné krávy</b>	udržení	udržení	dobrá	malá	Vysoká
<b>Otazníky</b>	sledování	sledování	malá	vysoká	Malá
<b>Psi</b>	snižování	sledování (pro eventualitu)	záporná	už žádná	záporná nebo malá

Zdroj: upraveno dle Jirásek (2001, str. 58)

Tvorba matice BCG není nikterak složitá. Prvním krokem je sestrojení grafu a krokem druhým je vyjádření měřítek a vyznačení jednotlivých produktů pomocí koláčů do grafu. Velikost koláčů je závislá na velikosti podílu na celkovém objemu prodeje podniku.

### **Výhody BCG matice**

Velkou předností matice BCG je její jednoduchost a schopnost předurčit výrobky, které budou generovat peněžní prostředky v dalším období. Pomocí matice BCG získává podnik představu o vzájemných souvislostech mezi tempem růstu trhu a relativním tržním podílem.

### **Nevýhody BCG matice**

Hlavními nedostatky matice BCG jsou:

- nedynamičnost,
- neposkytuje informace o nákladech,
- neposkytuje informace o zisku,
- opomíjí vlivy konkurence,
- je omezená pouze na dvě kritéria (Jirásek, 2001).

Mezi velké kritiky nedostatků matice BCG patří například Veber (2009). Důvody jeho kritiky jsou podloženy následujícími argumenty:

1. *„Aplikace matice BCG svádí k dojmu, že růst trhu je z hlediska organizace neovlivnitelný, což je důvodem přednostního zaměření na získání většího podílu na existujícím trhu, přičemž jsou opomíjeny možnosti dosáhnout růstu celého trhu.“*
2. *„Relativní podíl na trhu nemusí být vždy rozhodujícím faktorem určujícím postavení výrobku. Zejména to platí pro mezinárodní trhy.“*
3. *„Matice BCG nepředpokládá, že mezi jednotlivými produkty mohou existovat silné vazby, například společné distribuční sítě (Veber, 2009, str. 529).“*

### 2.2.3.2 GE matice

GE matice, někdy označována také jako matice atraktivity oboru a pozice podniku (Directional Policy Matrix) byla zkonstruována firmou **General Electric**. Matice atraktivity oboru se sestavuje na základě dvou následujících faktorů:

- atraktivity oboru, kterou lze získat z analýzy a diagnózy vlivu faktorů okolí,
- konkurenční pozice podniku v určitém oboru, kterou lze zjistit provedením analýzy a diagnózy vlivu interních faktorů.

Oproti matici BCG, kde jsou kritéria také vyjádřena pomocí dvou faktorů, se matice GE odlišuje tím, že její kritéria jsou vystižena komplexem dílčích faktorů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Jedním z faktorů je **atraktivita oboru**, která hodnotí perspektivu podniku v souvislosti s dosažením určitého růstu tržeb. Pomocí analýzy vlivu faktorů okolí je podnik schopen rozpoznat své šance a rizika spojená s daným oborem. Mezi faktory okolí patří růst trhu, velikost trhu, intenzita přímé konkurence, bariéry vstupu citlivost trhu, struktura a charakter zákazníků.

Druhým faktorem je **konkurenční pozice** podniku. Dílčími faktory působícími na konkurenční pozici jsou: relativní pozice na trhu, výrobní kapacita, relativní výzkumný a vývojový potenciál, pozice v distribuci, efektivnost marketingové komunikace, ziskovost v oboru a relativní schopnost managementu (Mařík, 2007).

Matice GE je složena z devíti polí, kde každému poli matice patří vlastní název s příslušnou interpretací.

Obr. 2.7 GE matice

		POZICE			ATRAKTIVITA
		silná	průměrná	slabá	
	Vůdce	Zkus silněji	Zdvojnásob úsilí nebo zruš	atraktivní	
	Vůdce Růst	Růst Opatrování	Fázově stáhnout	průměrná	
	Peněžní doják	Fázově stáhnout	Zruš	neatraktivní	

Zdroj: upraveno dle Keřkovský, Vykpěl (2006, str. 57)

### Vůdce

Produkty, nacházející se v poli vůdce, disponují množstvím výhod, například vysokým relativním podílem na trhu, nízkými náklady, schopností ovlivňovat trh. Avšak zisky plynoucí z prodeje produktu mohou být relativně nízké, protože se produkt nachází na rychle rostoucím trhu, který neustále potřebuje nové finanční prostředky, ať už jsou to investice na zvýšení kapacity nebo větší marketingové výdaje. Postupem času trh i výrobek zraje, poptávka po produktu začne klesat a produkt se v GE matici bude přesouvat směrem dolů do pole peněžní doják.

### Vůdce / Růst

Pokud se produkt podniku nachází v tomto poli, měl by podnik směřovat veškerou svou pozornost na udržení své pozice a maximalizaci prodeje. Stejně tak jako u předchozího pole vůdce, je jen otázkou času, kdy se produkt stane peněžním dojákem.

### Peněžní doják

U produktů, které jsou peněžními dojáky, existuje pouze malá hrozba nově vstupující nebo již existující konkurence a to především z důvodu neatraktivnosti oboru, ve kterém působí. Peněžní dojáci slouží k produkci finančních prostředků, které jsou dále využívány k podpoře perspektivních produktů ve více atraktivních polích. Nepotřebují žádné nové finanční prostředky.

### **Zkus silněji**

Jedná se o pole, které znázorňuje relativně atraktivní pozici. Podnik musí vydávat značné výdaje na udržení nebo zlepšení své pozice a to je právě příčinou velmi nízkých zisků.

### **Zdvojnásob úsilí nebo zruš**

Každý podnik má k dispozici určité omezené zdroje, z kterých může čerpat. Je proto nutné, aby se rozhodl, jaké produkty se potřebují dostat do lepší pozice, a tyto produkty finančně podpořil a zbylé zrušil.

### **Růst / Opatrování**

V této pozici se produkt ocitá, jestliže se jedná o průměrný produkt bez diferenciaci, který čelí velkému počtu konkurentů. Podnik by se měl především soustředit na maximalizaci tržeb, protože produkty nacházející se v tomto poli nepotřebují žádnou další dotaci finančních prostředků.

### **Fázově stáhnout**

Perspektiva pro produkty nacházející se v poli „fázově stáhnout“ je velice špatná. V takovém případě by měl podnik uvažovat o postupném stahování svých produktů.

### **Zrušit**

Jak je již patrné z názvu posledního pole v GE matici, produkty nacházející se v absolutně neatraktivním oboru a se slabou pozicí by se měly zrušit (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

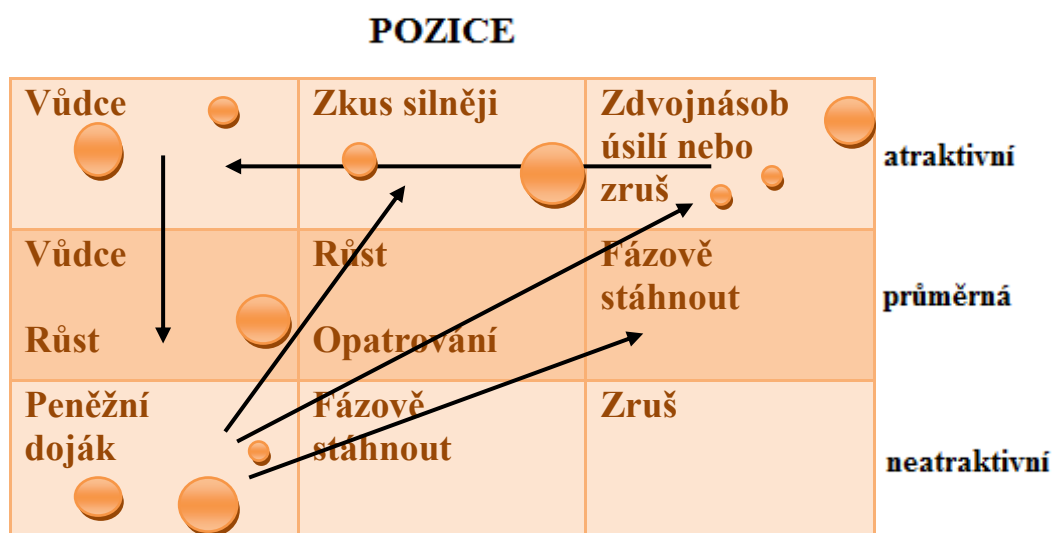
Postup tvorby GE matice není už tak jednoduchý jako u BCG matice. Především je důležité nejprve kvantifikovat důležitost a sílu jednotlivých vybraných faktorů prostředí a podniku určitého oboru prostřednictvím expertních odhadů. Významnost daného faktoru se určí pomocí stanovených vah, kdy součet všech vah se musí rovnat jedné. Poté se každý faktor oboduje v rozsahu od 1 do 5, kdy jednička znázorňuje velice slabou závislost, naopak pětka je znázorněním vysokého stupně závislosti. Dalším krokem je zanesení pozice produktu do matice. Pozice matice je vyjádřena pomocí kroužku, jehož velikost je rovna podílu daného podniku na trhu (Horáková, 2001).

Produkty uvnitř GE matice se mohou pohybovat dvěma směry:

- **vertikálně**, to znamená, že dochází ke změně atraktivity zpravidla bez jakéhokoliv zapříčinění. Může se jednat například o nasycování trhu, pokles poptávky atd.,
- **horizontálně**. Pohyby v matici představují změny v pozici. Podnik dokáže ovlivnit posun produktů po horizontále svými činnostmi a chováním, jako je například agresivita vůči konkurentům, inovace atd.

Pomocí sestrojení GE matice je podnik schopen díky znalostem o atraktivitě oboru a pozici podniku dospět k poznání, jak se pohybují jeho peněžní prostředky. Peněžní prostředky se převážně pohybují po diagonále do relativně atraktivního pole „zkus silněji“ a do pole „zdvojnásob úsilí“ nebo „zruš“, protože je potřeba zlepšit pozici těchto produktů. Jestliže se bude pozice produktu zlepšovat, bude docházet k jejich horizontálnímu přesunu.

**Obr. 2.8 Charakteristika pohybu produktů a peněz v GE matici**



Zdroj: upraveno dle Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 58)

### Výhody GE matice

V porovnání s maticí BCG, má GE matice značně širší a realističtější pohled na danou problematiku týkající se podnikatelských jednotek. Velkou výhodou je, že bere do úvahy více proměnných než matice BCG.



### **Nevýhody GE matice**

Sestrojení GE matice a seskupení jednotlivých faktorů není až tak jednoduché a vyžaduje zkušené pracovníky. Závěry, které podnik získává z matice, jsou spíše obecné, než specifické, protože výběr kritérií a určení vah daných hodnocených faktorů je velice subjektivní (Jakubíková, 2008).

### **Výhody využití modelů portfolio analýzy obecně**

Mezi hlavní výhody modelů patří:

- jednoduchost, ve které znázorňují danou situaci,
- zlepšování kvality plánu podniku do budoucnosti,
- napomáhání strategickému myšlení,
- usnadňování formulace strategie a
- rozhodování o alokaci zdrojů.

### **Nevýhody využití modelů portfolio analýzy obecně**

Podnik by měl brát v úvahu také určité nevýhody, které s sebou modely portfolio analýzy nesou, například:

- kladení enormního důrazu na některé aspekty a některé důležité aspekty v souvislosti s tím mohou být zanedbávány,
- hodnocení určitých kritérií je častokrát subjektivní,
- seskupení určitých informací a čísel je často obtížné,
- zjednodušené pohlížení na realitu, avšak někdy je nezbytně nutné pochopit určité souvislosti mezi tržním podílem, ziskovostí, náklady, konkurencí a další (Blažková 2007).

### 2.2.4 Finanční analýza

V současné době dochází k neustálým změnám v ekonomickém prostředí, a ty mají za následek rovněž změny ve společnostech, které jsou tohoto ekonomického prostředí součástí. Z tohoto důvodu je nutné provádět rozbor finanční situace ve společnosti. Finanční analýza slouží k posouzení finančního zdraví společnosti a odhaluje schopnost podniku plnit své stanovené finanční cíle. Finanční analýza představuje systematický rozbor dat, které jsou získávány z finančních výkazů společnosti. Hodnotí nejen minulost a současnost, ale zabývá se i předpovědí budoucích finančních podmínek.

Primárním finančním cílem společnosti je maximalizace tržní hodnoty v rámci dlouhého období. Mezi dílčí cíle patří platební schopnost, výnosnost vlastního kapitálu a v neposlední řadě také kladný výsledek hospodaření. Finanční analýza má velký význam pro strategické řízení společnosti a rovněž při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti. Výstupem finanční analýzy jsou podklady sloužící pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Podnik je díky provedené analýze informován o svých slabých stránkách, které mohou být problémem v budoucnosti, a o svých silných stránkách vedoucích k prosperitě podniku (Růčková, 2011).

Mezi uživatele finanční analýzy patří manažeři, investoři, banky a jiné instituce, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, stát a státní orgány a v neposlední řadě také konkurenti. Primární zájem o stav společnosti mají především akcionáři, ti se soustředí hlavně na výnosnost akcií a její predikci. Manažeři, kteří mají na starost optimální finanční strukturu a vhodné financování, předkládají akcionářům pravidelně zprávu o situaci v podniku. Zájem o výsledky finanční analýzy mají také banky, které na základě posouzení výsledků poskytují či neposkytují úvěr. Odběratele zajímá především schopnost podniku dostát svým závazkům a pro dodavatele je důležitá stabilita podniku. Pro zaměstnance je důležitá stabilita pracovního místa, mzdová a sociální politika. Finanční informace umožňují konkurentům srovnávat své hospodářské výsledky ve stejném nebo podobném odvětví a slouží státu pro přehled podniků z hlediska plnění daňových povinností a pro rozdělování finanční výpomoci ze státních fondů (Grünwald, Holečková, 2007).

Základním zdrojem informací pro provedení finanční analýzy je účetní závěrka, která musí být sestavena na základě zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Součástí závěrky je povinně rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha, dále nepovinně, ale standardně výkaz o peněžních tocích (cash flow). V předepsaných případech musí být součástí závěrky i výroční zpráva (Grünwald, Holečková, 2007).

Rozvaha je účetní výkaz, který se sestavuje k určitému datu a zachycuje bilanční formou stav a strukturu majetku společnosti na straně aktiv a zdroje financování na straně pasiv. Rozvaha zobrazuje veličiny stavové a musí splňovat zlaté bilanční pravidlo, kdy součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Výkaz zisku a ztráty je finančním výkazem, sloužícím pro zjištění výsledku hospodaření za účetní období, který je rozdílem výnosů a nákladů za běžné období. Výsledek hospodaření za účetní období je dán součtem výsledku hospodaření za běžnou činnost, do které spadá provozní výsledek hospodaření s finančním výsledkem hospodaření, a výsledkem hospodaření za činnost mimořádnou.

Výkaz o peněžních tocích nebo také výkaz cash flow zachycuje rozdíl mezi příjmy a výdaji společnosti za určité období. Existuje přímá a nepřímá metoda zpracování tohoto výkazu (Růčková, 2011).

Mezi nejpoužívanější nástroje finanční analýzy patří standardní metody hodnocení. Nejznámější rozborové techniky jsou **analýza stavových ukazatelů** a **analýza poměrových ukazatelů**.

### **Analýza stavových ukazatelů**

Analýza vychází z údajů obsažených přímo v účetnictví. Analýza obsahuje **procentní rozbor** a **analýzu trendu**. Procentní rozbor se označuje jako vertikální analýza základních účetních výkazů. Vertikální analýza zkoumá, jak se jednotlivé položky podílejí například na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v majetkovém a finančním portfoliu. Analýza trendu neboli horizontální analýza porovnává hodnoty ukazatelů a jejich změny v čase. Procentuální vyjádření umožňuje lepší orientaci v číslech a poskytuje možnost dalšího hlubšího zkoumání (Růčková, 2011).

## **Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů poskytuje obraz o základní finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele lze rozdělit do několika skupin ukazatelů. V rámci této práce bude provedena finanční analýza ve zkráceném rozsahu. Budou použity pouze následující vybrané ukazatele, kterými jsou ukazatele:

- likvidity,
- aktivity,
- zadluženosti a
- rentability.

Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 1.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita je schopnost společnosti dostát svým závazkům a mít dostatek prostředků na uhrazení potřebných plateb. Likvidita je tedy velice významným faktorem, co se týče finanční rovnováhy firmy, ale pokud je likvidita příliš vysoká, znamená negativní jev pro vlastníky, kdy nedochází ke zhodnocování finančních prostředků, tak jak by mělo. Pro dosažení vyvážené likvidity je potřebné zajistit dostatečné zhodnocení prostředků a také schopnost dostát svým závazkům. Zpravidla se aplikují tři základní ukazatele a těmi jsou celková likvidita, běžná likvidita a pohotová likvidita.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vypovídají o efektivnosti hospodaření podniku s aktivy. Při nadbytku aktiv se zvyšují náklady a snižuje zisk, naopak při nedostatku aktiv společnost přichází o potencionální tržby. Zpravidla se počítají ukazatele obratu a doby obratu celkových aktiv, stálých aktiv, zásob a pohledávek.

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti vypovídají o vztahu mezi cizími a vlastními zdroji v podniku. Důležitou skutečností je dosáhnout optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů. Primárním cílem je dosažení optimální zadluženosti. Jedním z významných ukazatelů hodnotících finanční stabilitu je ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech.

## **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability někdy označovány také jako ukazatele výnosnosti nebo ziskovosti patří k nejsledovanějším ukazatelům. Nejčastěji jsou používány následující ukazatele: rentabilita aktiv ROA (return on assets), rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity), rentabilita investovaného kapitálu ROCE (return on capital employed) a rentabilita tržeb ROS (return on sales).

Ve výpočtech ukazatelů rentability se objevují dva druhy zisku:

- EBIT, zisk před úhradou úroků a daní a
- EAT, zisk po zdanění (Dluhošová, 2006).

Mezi nejznámější metody, které je možné použít k analyzování podnikatelského prostředí, patří tzv. analýza SWOT.

### **2.2.5 Analýza SWOT**

Název analýzy je odvozen od čtyř počátečních písmen těchto anglických slov:

- **S**trengths,
- **W**eaknesses,
- **O**pportunities,
- **T**hreats.

Strengths, silné stránky, a Weaknesses, slabé stránky, se vztahují k internímu prostředí. Naopak Opportunities, příležitosti, a Threats, hrozby, se pojí s externím prostředím podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

SWOT analýza je považována za univerzální a jednoduchou metodu pro provedení systematické analýzy, zaměřenou na důležité klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky podniku, které pak srovnává s příležitostmi, kterých by měl podnik využít a hrozbami, na které by si měl dát pozor. Výsledkem SWOT analýzy jsou východiska pro formulaci strategie podniku. Jak je vidět z výše uvedeného popisu, SWOT analýza je značně omezená čtyřmi klíčovými faktory. Občas je velmi těžké odhadnout, zda daný zkoumaný jev je pro podnik hrozbou nebo příležitostí a stejně tak je tomu i při určování silných a slabých stránek podniku. Za určitých okolností se může ohrožení podniku změnit v jeho příležitost a naopak příležitost v jeho hrozbu. Cílem SWOT analýzy je poskytnutí užitečných poznatků, které přispějí k tvorbě

strategie podniku. SWOT analýza by měla identifikovat, nalézt a posoudit vlivy, které pomohou odhalit vývojové trendy faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemné souvislosti. Pro provedení SWOT analýzy je častý následující postup:

1. Podnik by měl identifikovat a pokusit se předurčit hlavní změny v okolí podniku, k čemuž může použít závěry z již provedených předchozích analýz. Pozornost by měla být soustředěna na hybné síly, zapříčiňující změny a klíčové faktory úspěchu. Vyhotovený přehled by neměl obsahovat více než 7 až 8 bodů.
2. Podnik by měl být schopen identifikovat svoje silné a slabé stránky a specifické přednosti. Identifikované charakteristiky by opět měly být uvedeny v maximálně osmi bodech.
3. Posledním důležitým krokem je posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při definování SWOT analýzy a identifikaci příslušných klíčových faktorů by se měl podnik zaměřit na jednotlivá témata, například:

- **silné stránky** - jakou má podnik konkurenční výhodu a v čem spočívá,
  - v čem je podnik dobrý, jiný než konkurenti,
  - co se podniku daří, co mu může pomoci a jiné,
- **slabé stránky** - na co si zákazníci popřípadě zaměstnanci stěžují,
  - v čem se podnik musí zlepšit, jaké činnosti neovládá,
  - co podniku chybí,
- **příležitosti** - nové požadavky zákazníků,
  - problémy u konkurence,
  - nová situace na trhu,
  - mezera na trhu,
  - nová perspektivní pracovní síla v podniku,
- **hrozby** - vnější vlivy, jako je politická situace, ochrana životního prostředí, ekonomická situace, atd.
  - vnitřní vlivy, mezi které patří lidský faktor, výrobní a finanční podmínky
  - konkurence (nová, silná, nekalá).

Co se týče silných stránek, podnik by měl s nimi neustále pracovat, využívat je ve prospěch příležitostí a pomocí nich také potlačovat slabé stránky a případné hrozby.

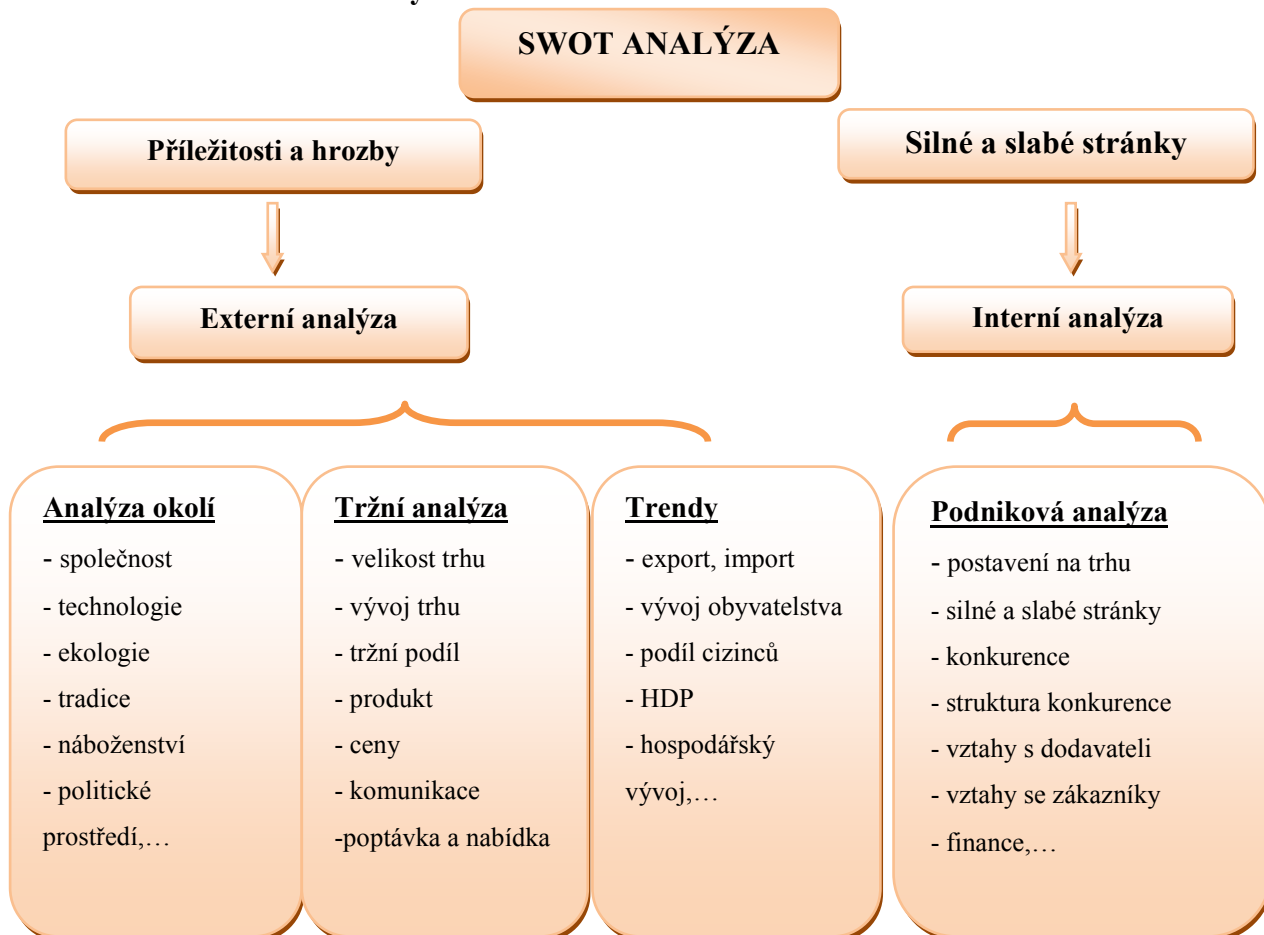
Slabé stránky by měly být potlačeny, aby nepřevládly nad silnými stránkami, nezmařily příležitosti a neposílily vliv hrozeb. U hrozeb je důležité neustále posuzovat jejich významnost a snažit se je eliminovat (Kaňáková, 2008).

Provedení SWOT analýzy může podnik využít mnoha způsoby:

- k tvorbě strategie,
- k řešení různých podnikatelských činností,
- k zavádění nových produktů na trh,
- k projektovému řízení,
- k využití pracovní síly pro pracovní pozice,
- k osobní SWOT analýze, atd.

Výsledek jednotlivých analytických kroků uvedených výše je možno znázornit následujícím schématem.

**Obr. 2.9 SWOT analýza**



Zdroj: upraveno dle Tomek, Vávrová (2009, str. 76)

SWOT analýza je velice užitečným pomocníkem pro shrnutí mnoha analýz a jejich kombinací s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Dále může být využita k identifikaci možností dalšího perspektivního využití podnikových zdrojů nebo klíčových pravomocí podniku. Ale kromě užitečných informací a přínosů má SWOT analýza také jednu velkou nevýhodu. Je velmi statická a subjektivní. SWOT analýza je velice oblíbená, ale stále častěji bývá nahrazována např. analýzou strategických scénářů, které jsou užitečné pro tvorbu strategických marketingových dokumentů. Mimo SWOT analýzy se dají použít i jiné metody, pomocí nichž může podnik identifikovat své příležitosti a hrozby, například matice příležitosti a matice ohrožení (Jakubíková, 2008).



### 3 Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

V následující kapitole je popsána vybraná společnost Farmak, a.s. a podnikatelské prostředí, ve kterém provádí svou podnikatelskou činnost. Kapitola obsahuje externí a interní analýzu podnikatelského prostředí a finanční analýzu, sloužící k hodnocení konkurenceschopnosti společnosti. Výstupem těchto analýz je určení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a ohrožení, které jsou shrnuty ve SWOT analýze.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

**Obchodní jméno:** FARMAK, a.s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Datum vzniku:** 9. září 1992

**Sídlo:** Na Vlčinci 16/3, Klášterní Hradisko, 779 00 Olomouc, Česká republika

**IČ:** 45192961

**Základní kapitál:** 59 350 000 Kč

**Hlavní předmět činnosti společnosti:**

- výroba léčivých látek,
- výroba chemických látek a chemických přípravků, výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikované jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických nebo společenských věd.

FARMAK, a.s. je chemickou společností s dvacetiletou tradicí výroby organických látek ve farmaceutickém průmyslu. Působí na trhu od roku 1992. Jedná se o ryze českou chemicko-farmaceutickou společnost, která je zaměřená na vývoj, výrobu a marketing dvou produktových skupin, kterými jsou:

- aktivní farmaceutické ingredience - léčivé látky (API - Active Pharmaceutical Ingredient),
- chemické meziprodukty a speciality.

Zásadní roli pro výkon společnosti má z dlouhodobého pohledu výroba a prodej aktivních farmaceutických ingrediencí. V současné době se společnost zabývá také kvalifikovanou chemií účinných a vysoce účinných látek. V oblasti prodeje se společnost orientuje na zahraniční trhy, především na trh Evropského společenství, trh americký a trh asijský. Společnost exportuje své produkty do více než 40 zemí celého světa. Nejvýznamnějšími oblastmi jsou státy EU, USA, Indie, Japonsko a Švýcarsko. **Export představuje pro společnost téměř 90 % tržeb.**

Společnost Farmak trvale naplňuje svůj podnikatelský záměr stát se celosvětově uznávaným výrobcem generických léčivých látek. Společnost Farmak klade důraz na komunikaci se zákazníkem a je přesvědčena, že její silnou zbraní je flexibilita.

Za uplynulých více než 21 let investovala společnost přes 720 mil. Kč do inovace výrobních technologií, kontrolních a výzkumných laboratoří a laboratorních přístrojů.

### **Historie společnosti**

V Olomouci se již po staletí rozvíjela řemeslná činnost. Od roku 1870 se v této oblasti vyráběl slad, po rozpadu Rakouska - Uherska jedlá sůl. Zásadní změna nastala v roce 1934, kdy se přešlo k chemii. V této době byla vybudována šestipatrová budova, kde začala výroba rozpouštědel ve společnosti Hanák. O pět let později společnost změnila svůj název na Hamma a začala s výrobním programem různých léčiv. Roku 1946 patřila Hamma do koncernu SPOFA. Olomoucký závod sloužil v roce 1948 k výrobě farmaceutických substancí chemickou syntézou a v roce 1952 byl osamostatněn a přejmenován na FARMAKON, n.p.

Novodobá historie začíná v roce 1992 založením akciové společnosti FARMAK, a.s.. V lednu roku 1996 převzala tato společnost v průběhu privatizace majetkovou podstatu chemicko-farmaceutického závodu Farmakon. FARMAK, a.s. je v současné době privátní společností, ve které se sdružuje padesát akcionářů s majoritním postavením dvou akcionářů.

### **3.2 Externí analýza podnikatelského prostředí**

Externí analýza podnikatelského prostředí je rozdělena na analýzu makrookolí, která je provedena pomocí analýzy PESTEL a na analýzu mikrookolí, kde je využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### **3.2.1 PESTEL analýza**

PESTEL analýza umožňuje identifikovat jednotlivé vlivy neboli faktory vnějšího podnikatelského prostředí působící na daný podnik. Určité faktory mohou svým působením ovlivňovat činnost podniku, proto je důležité zjistit, jaké faktory a z jakého prostředí znamenají pro podnik hrozbu nebo naopak příležitost. PESTEL analýza zahrnuje prostředí politické (**P**olitical), ekonomické (**E**conomic), sociální (**S**ocial), technologické (**T**echnological), environmentální (**E**cologic) a legislativní (**L**egal).

#### **Politické faktory**

Do politických faktorů lze zahrnout politickou stabilitu země, úroveň korupce, politické postoje k privátnímu a státnímu sektoru, zahraniční politiku a mnoho dalších faktorů. Česká republika je považována za demokratický a politicky stabilní stát ve střední Evropě. Zásadní význam pro Českou republiku má její členství v NATO a v Evropské unii, dále jen EU. Česká republika se 1. května 2004 stala členem EU. Členství v EU vedlo k užší obchodní a politické spolupráci s ostatními zeměmi. Tato skutečnost byla významným faktorem a znamenala pro společnost Farmak, a.s., dále jen Farmak obrovské zjednodušení obchodního styku s celou řadou klientů. Společnost Farmak je silně orientovaná na export. Průměrný procentuální podíl exportu společnosti Farmak se za poslední tři roky pohybuje okolo 86 %. Z tohoto podílu činí zhruba 62 % export do evropských zemí. Zbytek procentuálního podílu exportu připadá exportu do Severní Ameriky a Asie. V současné době se jedná o tzv. Transatlantické dohodu o obchodu a investicích (TTIP = Transatlantic Trade and Investment Partnership) mezi EU a USA, která usiluje o prohloubení vzájemně hospodářských vztahů. Cílem TTIP je plně liberalizovat vzájemný obchod a investice mezi Spojenými státy americkými a Evropskou unií a eliminovat existující překážky ve vzájemném obchodě, jakou jsou cla, netarifní překážky, regulace, omezení aj., tak, aby byla usnadněna výměna zboží a služeb a vzájemné investice. Očekává se, že TTIP by byla bezprecedentně nejvýznamnější bilaterální obchodní dohodou. Uzavření dohody by mohlo mít pozitivní dopad, jak na celosvětovou ekonomiku,

tak i na zjednodušení obchodního styku společnosti Farmak s klienty ze Spojených států amerických.

### **Ekonomické faktory**

Nejdůležitějšími prodejními oblastmi pro společnost Farmak jsou země Evropské unie a USA. I přes hospodářské recese v minulosti, patří tyto země mezi země s nejsilnější světovou ekonomikou a největšími trhy z hlediska celkových výdajů na zajištění zdravotní péče o obyvatelstvo země. Ekonomická situace v České republice, posuzovaná pomocí makroekonomických ukazatelů, se v posledním období zlepšuje. Globální finanční recese propukla v roce 2008 a Českou republiku zasáhla v roce 2009. V posledních letech dochází z hlediska hospodářského cyklu k postupnému ožívování z recese. Protože Česká republika nepřijala společnou měnu, jsou společnosti exportně orientované nebo závislé na dovozu ze zahraničí, většinou permanentně pod tlakem kvůli proměnlivosti směnného kurzu české koruny vůči hlavním světovým měnám. Vývoj směnného kurzu je obtížné předvídat, a proto představuje potenciální riziko pro společnosti. Obecně platí, že pokud domácí měna vůči cizím měnám posiluje, zhoršuje se postavení českých výrobků na zahraničních trzích, a naopak. Viz. Graf 3.1 vývoje amerického dolaru a eura vůči české koruně.

**Graf 3.1 Statický graf kurzu americký dolar / euro (EUR a USD / CZK), vybraná historie**



Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

Velkou výhodou pro společnost Farmak by bylo přijetí společné měny. Společná měna by odstranila kurzové riziko, které komplikuje strategické plánování. V důsledku zhodnocování koruny přichází Česká republika a české společnosti o nemalé finanční prostředky při čerpání dotací z EU. EU podpořila již několik projektů společnosti Farmak. Jednalo se o podpořené projekty v období 2010 - 2013 v přibližné částce 43 mil. Kč.

**Tab. 3.1 Podpořené projekty společnosti Farmak a.s. ze strukturálních fondů EU**

Rok	Název projektu	Stav	Operační program	Hrazená částka
2010	Snížení emisí VOC z objektu č. 31	dokončeno	OP Životní prostředí	1 967 580,00 Kč
2010	Snížení míry rizika - rekonstrukce zařízení na výrobu chladu se sníženým množstvím kapalného čpavku	běží	OP Podnikání a inovace	6 321 900,00 Kč
2011	Rekonstrukce výroby - obj. č. 31 a 31b	dokončeno	OP Podnikání a inovace	10 270 600,00 Kč
2011	Laboratoř strukturní analýzy a laboratoř HAPI	dokončeno	OP Podnikání a inovace	5 248 030,00 Kč
2013	Modernizace a rozšíření kapacit výroby a adjustace léčivých látek	běží	OP Podnikání a inovace	9 817 500,00 Kč
2013	Koncovka chemických výrob	běží	OP Podnikání a inovace	9 467 300,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [www.fondyeu.eu](http://www.fondyeu.eu)

Mezi ekonomické faktory ovlivňující činnost podniku lze zařadit také daňovou soustavu ČR. Daňová soustava ČR byla zavedena 1. 1. 1993 a řídí se zákonem č. 212/1992 Sb. o soustavě daní. Od roku 1993 do současnosti došlo k mnoha změnám daňové legislativy. Za určitých okolností lze považovat za daňové reformy následující události:

- 1991 - 1993, zavedení standardního daňového systému tržní ekonomiky,
- 2003 - 2004, implementace legislativy EU,
- 2005 - 2006, provedení změn v daňové incidenci, zvýšení progresivity daňového systému,
- 2008, přizpůsobení daňového systému z důvodu konsolidace veřejného rozpočtu,
- 2009, 2010 po současnost, modernizace daňového systému.

Daně musí platit všichni, proto je vhodné porovnat daně ČR s ostatními zeměmi EU a zjistit, zda jsou daně v ČR vyšší nebo naopak nižší než v ostatních státech.

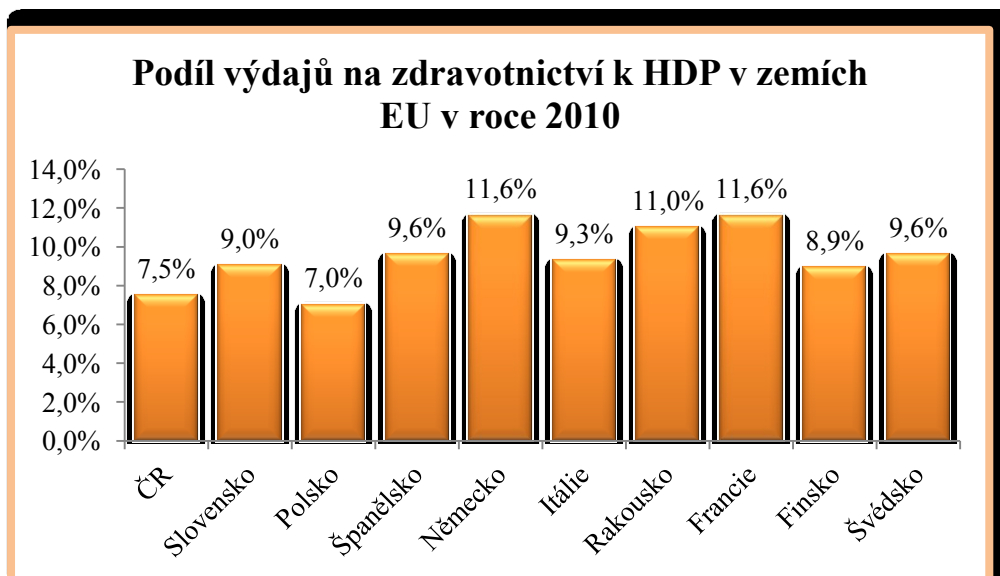
**Tab. 3.2 Sazba daňové kvóty ve vybraných zemích**

Stát	Daňová kvóta v %		
	2000	2010	2011
<b>ČR</b>	<b>33,8</b>	<b>33,5</b>	<b>34,4</b>
Slovensko	34,1	28,1	28,5
Polsko	32,6	31,8	32,4
Španělsko	34,1	32,1	31,4
Německo	41,3	37,9	38,7
Itálie	41,5	42,5	42,5
Rakousko	43,0	41,9	42,0
Francie	44,2	42,5	43,9
Finsko	47,2	42,5	43,4
Dánsko	49,4	47,4	47,7
Švédsko	51,5	45,4	44,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)

Daňová kvóta je makroekonomický ukazatel, který představuje podíl daní na hrubém domácím produktu. Daňová kvóta patří mezi základní ukazatele, které umožňují mezinárodní srovnání. Mezinárodní srovnání konkrétních daní nemá dostatečnou vypovídací schopnost, z důvodu rozdílné struktury daní v daňových systémech.

**Graf 3.2 Podíl výdajů na zdravotnictví k HDP v zemích EU v roce 2010**

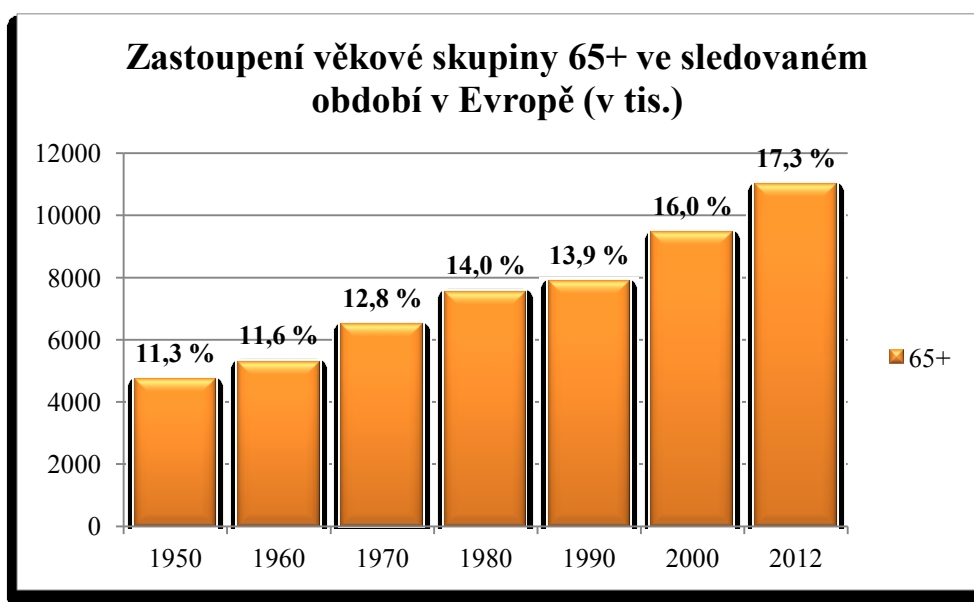


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

## Sociální faktory

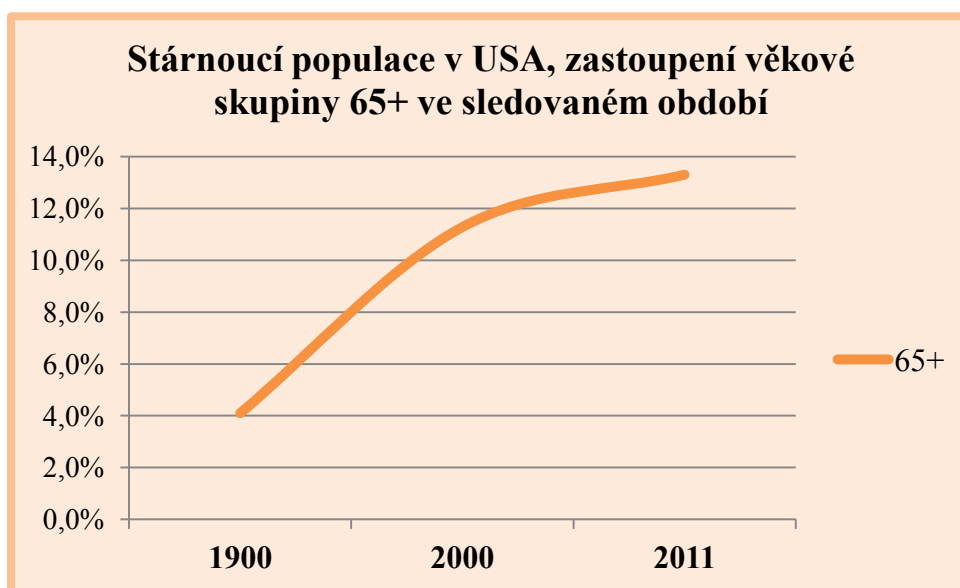
Mezi největší světové trhy léčiv patří USA a země EU, převážně Německo, Velká Británie, v menší míře potom Francie nebo Itálie. Z hlediska demografického vývoje dochází v těchto zemích k poklesu porodnosti a stabilizaci hodnot úmrtnosti. Procento postproduktivní skupiny obyvatel se neustále zvyšuje a populace stárne. Všechna vyjmenovaná území jsou charakterizována postupně stárnoucí populací, která má za následek zvýšení státních výdajů na zajištění potřebné úrovně zdravotní péče. Jedním z používaných řešení této situace, je přístupnost trhu s léčivy takovým výrobcům, kteří jsou schopni nabídnout léčiva za více přijatelných cenových podmínek vůči výrobcům původním. Zmíněný trend bude pravděpodobně pokračovat ve všech výše uvedených oblastech a nepochybně se rozšíří i do jiných států.

**Graf 3.3 Stárnoucí populace ve sledovaném období v Evropě**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z [www.un.org](http://www.un.org)

**Graf 3.4 Stárnoucí populace ve sledovaném období v USA**



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z [www.aoa.gov](http://www.aoa.gov)

Ze studie České asociace farmaceutických firem (ČAFF) vyplynulo, že ceny léků za posledních 12 let výrazně poklesly, a to díky dostupnosti levnějších generických léků. Tento pozitivní jev pro českou populaci má i svou negativní stránku, a to především pro farmaceutické společnosti. V současné době totiž klesly ceny a úhrady mnohých léků tak, že pro farmaceutické společnosti přestává být domácí trh zajímavý.

### **Technologické faktory**

V současnosti se úroveň dostupných technologií neustále zlepšuje. Jestliže je společnost schopna v rámci inovací zavést novou technologii, může tato skutečnost pro ni znamenat konkurenční výhodu. Pro farmaceutický průmysl jsou charakteristické velmi nákladné speciální technologie a jejich neustálý vývoj. V poslední době byl zaznamenán velký rozvoj v oblasti biotechnologie a genetického inženýrství. Společnost Farmak používá výhradně chemické syntézy pro výrobu svých produktů, což je „klasický“ způsob přípravy farmaceuticky účinné látky. Avšak i přes výše zmíněný rozvoj nových technologií, je velmi pravděpodobné, že potenciál „klasické“ technologie zůstane zachován příštích 15 - 20 let.

Vývoj nového léčiva trvá značně dlouhou dobu, doba vývoje je odhadována na 10 let. Náklady na vývoj se pohybují kolem 800 mil USD. Jelikož je úspěšnost nově vyvinutého léčiva, které je uvedeno na trh odhadována na 0,005 % - 0,001 % a náklady jsou příliš vysoké, existuje na světě jen několik málo společností, které jsou schopny vyvinout tzv. inovativní léčivo. Inovativní léčivo je uvedeno na trh výrobcem, který ho vyvinul,



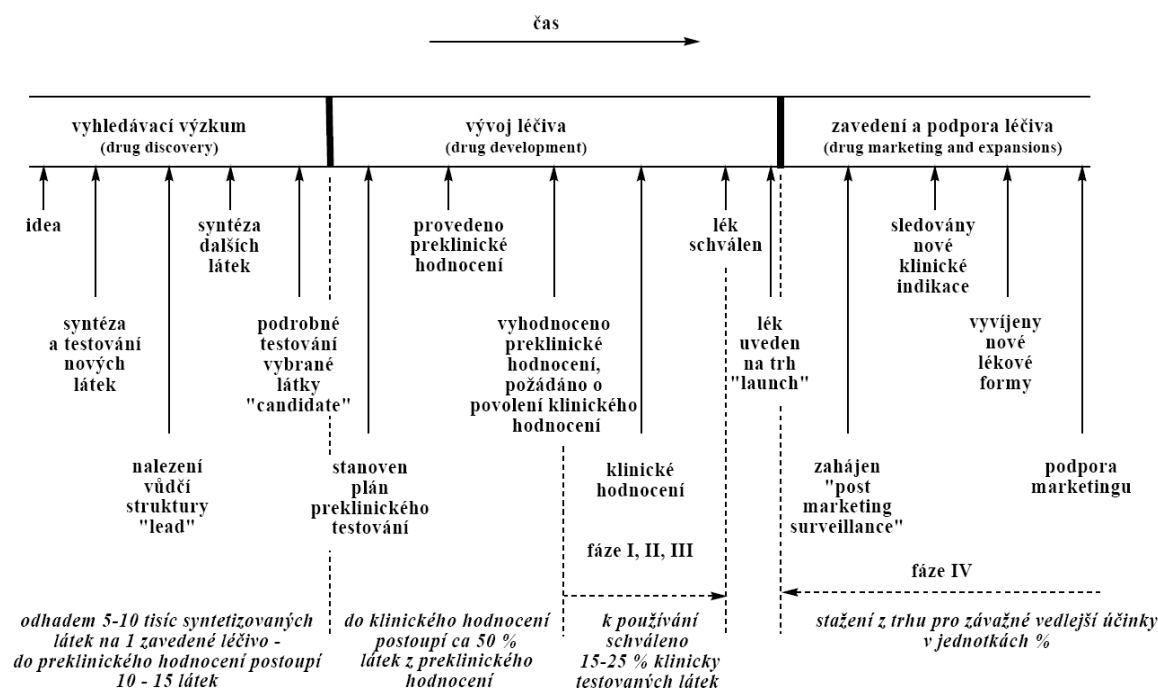
jako první svého druhu. Většina těchto společností pochází z USA. Ostatní společnosti, které nemají dostatečnou výzkumnou základnu, rozvinutý průmysl a především dostatek finančních prostředků na vyvinutí inovativního léčiva, vyrábí tzv. **generika**. Generika se poprvé objevila již v 70. letech minulého století z důvodu snahy o zpřístupnění základní lékové skupiny především chudým rozvojovým zemím. Avšak díky otevřenosti trhu a ekonomické situaci, se generika rychle dostala i na farmaceutické trhy rozvíjejících se nebo již rozvinutých zemí.

**Generika** jsou léčiva, která jsou produkována po vypršení patentové ochrany inovativního léčiva, jako kopie jinými výrobci, než je držitel patentu. Generika se objevují na trhu až několik let poté, co byl na trh uveden inovativní lék, po skončení patentové ochrany léku. Patentová ochrana inovativních léků představuje pro výrobce záruku ve formě vrácení vynaložených prostředků na úspěšný výzkum inovativního nového léku a možnost provádění dalšího výzkumu. Současně musí tržby z prodaných přípravků také pokrýt náklady vynaložené na tzv. neúspěšné látky, z nichž se léky stát nemohly a na trh se nedostanou. Patentová ochrana je formálně 20 let, ale doba, po kterou výrobce daný inovativní lék může prodávat se zaručenou exkluzivitou, je poměrně kratší. Exkluzivita konkrétního inovativního léku na trhu přetrvává po dobu asi 8 až 10 let, z toho důvodu, že již první fázi vývoje nové účinné látky je nezbytné chránit patentem.

Náklady na uvedení generik na trh jsou podstatně nižší, než je tomu u inovativních léků. Společnosti vyrábějící generika jsou schopny uvést na trh téměř totožný lék za nesrovnatelně nižší cenu, proto cena prodáváného produktu může být podstatně nižší. Generika jsou významným nástrojem pro zdravotní politiku, který pomáhá omezit náklady zdravotnictví.

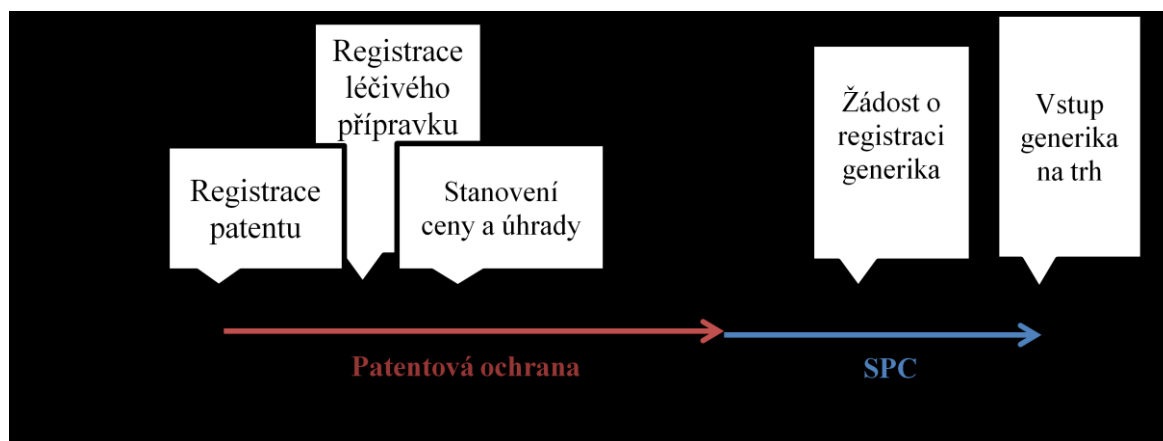
Ze studie ČAFF (Česká asociace farmaceutických firem) lze uvést příklad, kdy vstup generických léků na trh přinesl s sebou nemalé úspory. České zdravotnictví ušetřilo díky generickým lékům za posledních 10 let cca 50 miliard korun v oblasti kardiovaskulární farmakoterapie. Studie porovnála náklady průměrné léčby v této oblasti v roce 1999 a v roce 2012 a došla k závěru, že v roce 1999 roční náklady na léčbu jednoho pacienta přesáhly 3 600 Kč, zatímco v roce 2012 dosahovaly necelé tisícikoruny. Jedná se tedy o 75% pokles nákladů, a to nebyla brána v potaz inflace, která by pokles ještě více zvýraznila.

Obr. 3.1 Schéma vývoje nového léčiva



Zdroj: Výzkum nových léčiv od zrodu k registraci, Farmakologický ústav LF MU, Brno

Obr. 3.2 Životní cyklus léčivého přípravku



Zdroj: vlastní zpracování dle dokumentu: Výzkum nových léčiv od zrodu k registraci, Farmakologický ústav LF MU, Brno

SPC = Supplementary protection certificate = souhrn údajů o přípravku

## Environmentální faktory

Na environmentální neboli ekologické faktory se v poslední době klade čím dál větší důraz. Obecně platným zákonem v této oblasti je zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, který definuje základní pojmy a stanovuje práva a povinnosti občanů a podnikatelských subjektů ve vztahu k životnímu prostředí. Dále existuje například zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny, jehož cílem je přispět k udržení o obnově přírodní rovnováhy v krajině, k šetrnému hospodaření s přírodními zdroji aj. Ochrana životního prostředí a prevence znečišťování patří k trvale nejvyšším prioritám společnosti Farmak. Základní zásady chování společnosti Farmak v oblasti environmentální a v oblasti prevence havárií jsou vymezeny v integrované politice jakosti, environmentu a prevence závažných havárií a především v závazku společnosti, ve kterém se společnost zavazuje být v souladu s příslušnou legislativou. Farmak je držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001, které jsou vždy platné po dobu tří let a potom je nutné ve společnosti provést recertifikační audit. Již v roce 1997 společnost Farmak přijala zásady programu Responsible Care - odpovědné chování v chemii. Odpadní vody ze všech výrobních objektů a laboratoří jsou přečerpávány na ČOV společnosti a po mechanickém, chemickém a biologickém předčištění odtékají veřejnou kanalizací na městskou ČOV. Celkové množství vypouštěného znečištění v odpadních vodách se rok od roku snižuje.

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti, tvoří většinu celkové produkce odpadů především nebezpečné odpady. Veškeré vzniklé odpady jsou předávány k dalšímu využití nebo odstranění osobám oprávněným s odpady nakládat v souladu s právními předpisy.

**Tab. 3.3      Produkce nebezpečných odpadů (t / rok)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nebezpečné odpady celkem</b>	1117	1091	930	1066	639
odpadní organická rozpouštědla	910	885	795	932	583
neutralizační kal z ČOV	79	138	53	29	8
kal z nátokové nádrže ČOV	70	20	34	80	25
další nebezpečné odpady	58	48	47	25	23

Zdroj: interní dokumenty

Podstatné snížení množství nebezpečných odpadů oproti rokům předcházejícím souvisí s nižší výrobou v jednom konkrétním objektu. Nižší výroba zapříčinila snížení produkce organických rozpouštědel. Tato skutečnost vedla k výraznému snížení nákladů na odstranění odpadů.

Farmak každoročně vynakládá poměrně velkou sumu finančních prostředků na ochranu životního prostředí a bezpečnosti práce.

**Tab. 3.4 Investice do ochrany životního prostředí (ŽP)**

<b>Investice do ochrany životního prostředí</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Investiční náklady na ochranu ŽP (mil. Kč)	24,22	7,13	1,15
Podíl investičních nákladů na ochranu ŽP na celkových investicích v %	44,43	16,69	3,62

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ze zprávy o vlivu společnosti na životním prostředí

I přes skutečnost, že k trvale nejvyšším prioritám společnosti Farmak patří ochrana životního prostředí, zlepšování pracovních podmínek, prevence znečišťování a prevence havárií, došlo v roce 1996 k mimořádné události ve společnosti. Únikem 8,8 t koncentrované kyseliny sírové do kanalizace a následnou reakcí s odpadními materiály v kanalizaci, došlo k uvolnění smrtelně jedovatého plynu a na základě toho k usmrcení jedné osoby v objektu a druhé osoby mimo objekt.

Společnost se zavazuje být v souladu s příslušnou legislativou, avšak další zpřísnění podmínek v oblasti bezpečnosti představuje jistý potenciál hrozby do budoucna.

### **Legislativní faktory**

Podmínky pro patentovou ochranu farmaceutických výrobků v České republice jsou příznivější než v jiných zemích EU. Vývoj léčiv může být zahájen před uplynutím tzv. produktového patentu, který pro české společnosti znamená několik let náskok před určitými evropskými konkurenty. Státy jako Itálie a Španělsko poskytly podobné výhody svým výrobcům již v 70. a 80. letech. Díky této skutečnosti je italský a španělský farmaceutický průmysl jedním z největších dodavatelských léčivých látek na světě.

Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL) zajišťuje, aby byla v České republice dostupná pouze farmaceuticky jakostní, účinná a bezpečná humánní léčiva. Úspěšná certifikace u SÚKL je právní odpovědností českých výrobců léčiv. Nezbytnou podmínkou pro export do USA je certifikace podle Amerického institutu pro kontrolu potravin a léčiv (FDA).

Získání certifikací je poměrně obtížné, proto představují významnou překážku pro vstup nových výrobců na trh. Společnost Farmak úspěšně získala obě zmíněné certifikace.

Důležitou záležitostí pro společnost je taktéž i plnění legislativních podmínek pro čerpání příspěvků na podporu projektů ze strukturálních fondů EU. Jak již bylo zmíněno výše, ze strukturálních fondů již bylo doposud podpořeno několik projektů společnosti Farmak. Další podpora ze strany EU představuje pro společnost určitou příležitost k využití.

Důležitými závěry, které vyplývají z PESTEL analýzy provedené na základě poskytnutých potřebných informací společností Farmak jsou:

- farmaceutický průmysl, výroba generických léčivých látek, je atraktivní oblast pro podnikání s potenciálem dlouhodobého růstu,
- předpisy, současný patentový zákon (zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, v platném znění = „patentový zákon“) v České republice představuje velmi významnou konkurenční výhodu proti určitým výrobcům EU,
- společnost Farmak je certifikovaný výrobce, certifikace od FDA představuje pro společnost konkurenční výhodu oproti nově vstupujícím společnostem na americký trh.

### **3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Cílem analýzy, která se provádí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, je zjištění míry rivality v odvětví. Předmětem analýzy jsou potenciální noví konkurenti neboli bariéry pro vstup nových společností do odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla zákazníků neboli odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a stávající konkurence v odvětví.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů je velmi vysoká a je spojena především s globalizací podnikání a obchodu. Každým rokem se objeví několik desítek nových společností na cílových trzích společnosti Farmak, kterými jsou ostatní státy EU a USA. Většina z nich pochází ze dvou asijských zemí, a těmi jsou Indie a Čína. Ne všechny nově vzniklé společnosti jsou schopné nabídnout stejnou užitnou hodnotu svých výrobků, která spočívá např. v kvalitě výrobku, dodržování podmínek správného výrobního postupu, zákaznického servisu aj., ale obecně lze říci, že rok od roku zlepšují svoji konkurenční schopnost. Pokračování tohoto trendu se nadále očekává i v následujících letech.

Jak již bylo zmíněno výše v PESTEL analýze, bariérou pro vstup nových společností na určité trhy jsou právě certifikace, které jsou pro společnosti vlastníci příslušné certifikace konkurenční výhodou na daném trhu oproti nově vstupujícím společnostem.

### **Hrozba substitutů**

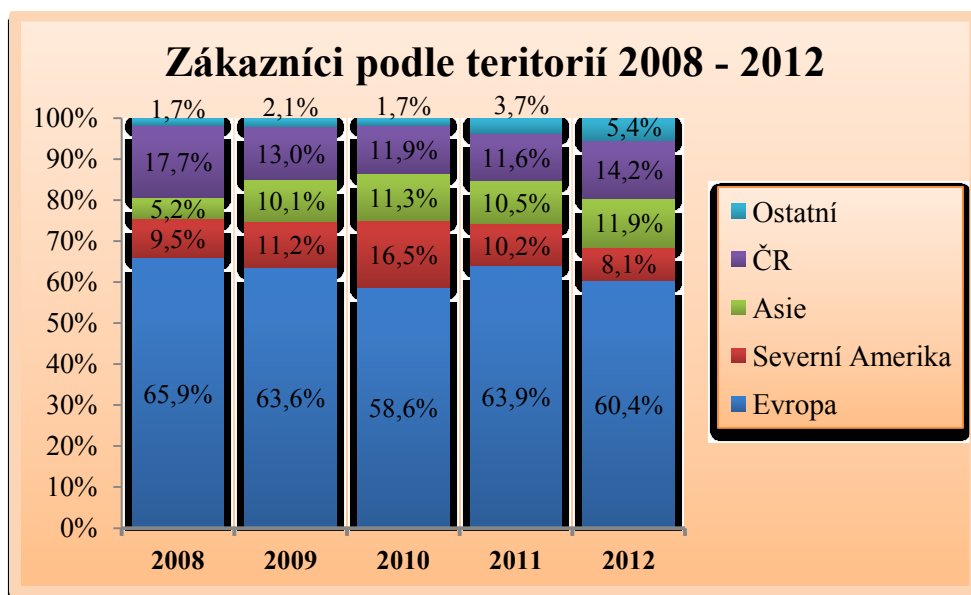
Hrozba substitutů v převážné většině případů není kritickým parametrem pro vývoj situace na trhu. Stávající produkty mohou být substituovány dvěma základními způsoby. Jedním z nich je vstup nového výrobce na trh a druhým je nahrazení výrobků jiným více úspěšným výrobkem. Druhý způsob těchto případů je absolutně přirozený jev v oblasti medicíny, její vývoj je prakticky nemožné ovlivnit. Samozřejmě se vždy jedná o dlouhodobější časové období. Vstup nových výrobců na trh je možný, ale poměrně obtížný, především v prvních letech po skončení platnosti patentu. Důvodem těchto obtíží jsou poměrně vysoké náklady v případě výběru nové účinné látky.

Po zahájení komerčního prodeje probíhá obchod zpravidla bez větších obtíží po dobu nejméně několika následujících let.

### **Vyjednávací síla odběratelů neboli zákazníků**

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká především díky převyšující nabídce nad poptávkou. Zatímco řada výrobců určitých výrobků nezaznamenává žádné výrazné změny, počet výrobců farmaceuticky účinných látek dramaticky roste. Odběratelé jsou nároční na nabídku produktů, převážně co se týče parametrů, jako jsou cena, kvalita, výrobní dokumentace, certifikace, služby atd. Nicméně ani při splnění všech uvedených podmínek není zaručen úspěšný obchod.

Obr. 3.3 Zákazníci podle teritorií v období 2008 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

### Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně nízká. Dodávky surovin značně převyšují poptávku. Je třeba brát do úvahy skutečnost, že pokud se jedná o dodávku hlavních surovin pro farmaceutickou výrobu, je nezbytné odebírat pouze od tzv. schválených dodavatelů. Na druhé straně, náklady na změnu dodavatele jsou poměrně malé a čas potřebný pro schválení nového dodavatele není nijak zvláště rozhodující.

Farmak nakupuje suroviny od cca 200 českých i zahraničních firem. Portfolio dodavatelů je výrazně diverzifikované. Farmak realizuje část svých nákupů na základě přímého spojení s výrobcí či dodavateli a část prostřednictvím specializovaných obchodních společností. Specializované obchodní společnosti využívá především k nákupu surovin z Indie a Číny. Většina takto specializovaných společností má své vlastní obchodní zastoupení ve výše zmiňovaných zemích. Z blízkého obchodního kontaktu s dodavateli a výrobcí vyplývá celá řada výhod. Velmi významným faktem je skutečnost, že obchodní společnosti přebírají odpovědnost za kvalitu dodávek a často nabízejí velmi výhodné smluvní podmínky, především delší platební lhůty.

Dodavatelé jsou většinou vybíráni již před začátkem laboratorního vývoje farmaceutické látky. Specifikace surovin a informace o dodavateli jsou součástí dokumentace produktu. Kritéria pro výběr dodavatelů surovin jsou kvalita, systém zajišťování kvality, spolehlivost a cena. Pro většinu dodávaných surovin má Farmak jeden tzv. hlavní zdroj a jednu nebo dvě alternativy. Lze říci, že dodavatelé surovin jsou relativně bezproblémoví.

Mezi nejvýznamnější dodavatele společnosti Farmak patří následující společnosti:

- Lundbeck Italy - Itálie,
- Procos SpA - Itálie,
- Prom Chem Ltd. - Velká Británie,
- Aliachem, a.s. - Česká republika,
- Henkel - Rakousko,
- Neuber - Česká republika,
- Deza, a.s. - Česká republika.

### **Stávající konkurence**

Z obecného hlediska je rivalita mezi podniky velmi vysoká. Společnosti se snaží využít svých stávajících výrobních kapacit k vytvoření převisu nabídky nad poptávkou především u farmaceutického zboží. U společnosti Farmak se jedná o produkty, které spadají do strategie nízkých nákladů a mohou být efektivně vyrobeny v asijských zemích a to díky velmi levné pracovní síle. Pro sofistikované produkty, pro které je typická strategie diferenciacce, to znamená, že mnohem menší počet společností je schopných jejich vývoje a výroby, je napětí na trhu výrazně nižší. Konkurenční výhodou společnosti na evropských trzích jsou nižší náklady, především osobní, avšak nikoli na trzích, jako je například Indie, kde mají výrazně nižší osobní náklady a přitom mají k dispozici velký počet výrobců léčivých látek a zkušených chemiků a farmaceutů. Proti takové konkurenci, Farmak spoléhá na svoji vysokou spolehlivost, flexibilitu a kvalitu produkce.

V příštích letech je možné očekávat další nárůst konkurence na trhu, a to především asijských výrobců. Asijské výrobce se snaží přizpůsobit požadavkům na trzích jako je USA, státy EU a Japonsko a zajistit požadovanou kvalitu produktu, image, výzkum, vývoj a také rozvoj lidských zdrojů.

Z geografického hlediska je možné stávající konkurenci společnosti Farmak rozdělit na dvě základní skupiny. Jednu skupinu tvoří státy EU a druhou Indie a Čína. Mezi největší evropské konkurenční společnosti patří především italské, španělské a polské společnosti. Mezi přímé konkurenty společnosti Farmak lze řadit následující vybrané společnosti:

- Chemi SpA, Itálie,
- Dipharma Francis S.r.l., Itálie,
- Esteve Quimica, SA, Španělsko,
- F. I. S. Fabbrica Italiana Sintetici S. P. A., Itálie,



- Farchemia S.r.l., Itálie,
- PROCOS S.p.A, Itálie,
- Pharmaceutical Works POLPHARMA S.A., Polsko,
- Recordati SpA, Itálie,
- Medichem S.A., Španělsko.

Mezi největší konkurenty společnosti patří také asijské společnosti. Neustálý vývoj vede k silnému nárůstu konkurence. I přesto, že evropské společnosti jsou z kvalitativního hlediska lepší, nepřestávají takovou hrozbu pro společnost jako asijské výrobci.

### **3.3 Interní analýza podnikatelského prostředí**

Smyslem interní analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku. Je důležité, aby podnik měl přehled o svých specifických přednostech.

#### **Výzkum a vývoj**

Výzkum a vývoj hraje významnou a nezastupitelnou roli v každém konkurenceschopném podniku. Sekce výzkumu a vývoje pracuje již řadu let na inovačních projektech výrob léčivých látek (API) a také na optimalizaci dříve zavedené výroby. V laboratorní fázi výzkumu v roce 2010 bylo přes 10 aktivních farmaceutických ingrediencí. Od října 2010 běžel projekt „Laboratoř strukturní analýza a laboratoř HAPI“, který byl přihlášen do programu Potenciál Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI) s možností čerpání zdrojů z dotací EU a státního rozpočtu ČR. Náplní projektu byl nákup analytických přístrojů pro výzkum a vývoj a úprava prostoru laboratoří. Tato investice sloužila ke zvýšení možnosti prosadit se na nejnáročnějších trzích.

V roce 2011 se společnosti podařilo provést náročnou syntézu nového atypického produktu o deseti krocích, který byl nejprve optimalizován, a následně bylo vyrobeno několik šarží. U řady dalších produktů byly prováděny různé studie, u některých proběhla optimalizace výroby a rovněž i validace.

V roce 2012 bylo v laboratorní fázi přes 10 projektů. Pro zakázkový projekt od švýcarské firmy se úspěšně podařilo najít klíčové řešení přípravy farmaceutické substance. Při syntézách byla využita laboratoř HAPI vybudovaná v roce 2011 za finanční spoluúčasti programu Potenciál OPPI.

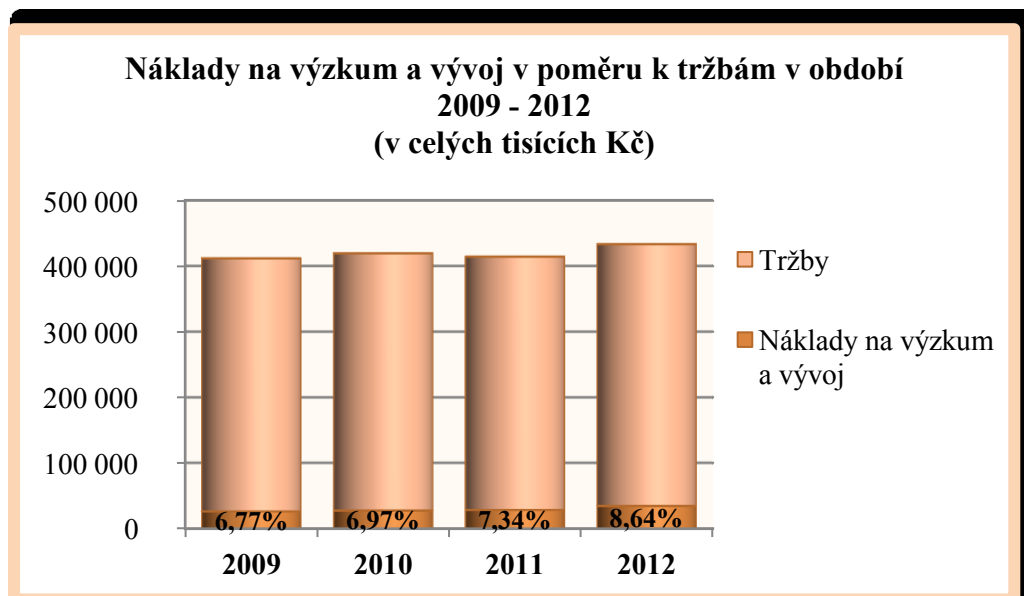
Díky spolupráci s jedním ze zahraničních partnerů byl realizován přenos výroby dvou API.

**Graf 3.5 Celkové náklady na výzkum a vývoj v období 2009 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv

**Graf 3.6 Náklady na výzkum a vývoj v poměru k tržbám v období 2009 - 2012**

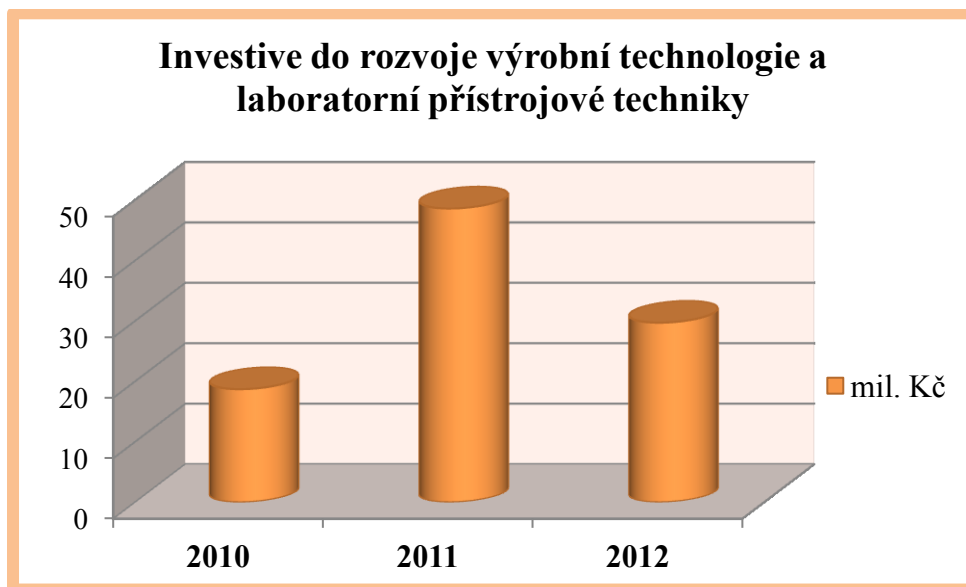


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv

Co se týče výrobních zařízení společnosti, veškeré výrobní jednotky podléhají inspekci SÚKL a auditům FDA. Díky neustálému nárůstu požadavků na úroveň výrobních technologií, dochází v případě absence investic do výrobních zařízení k jejich zastarávání.

Investice jsou v závislosti na dostupnosti financí prováděny selektivně, z toho vyplývá, že u technologických linek, kde investiční činnost nebyla provedena v delším časovém horizontu, dochází k zastarávání.

**Graf 3.7 Investice do rozvoje výrobní technologie a laboratorní přístrojové techniky v období 2010 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv

**Patentová ochrana** výsledků výzkumu a vývoje je v současné době naprosto nepostradatelná k udržení konkurenceschopnosti. Co se týče patentové ochrany výrobků společnosti Farmak, byly některé nové syntetické postupy vyvinuty tak, že splňují podmínky pro udělení patentu na vynález, což vede ke zvýšení úspěšnosti prodeje příslušných výrobků a přináší významnou konkurenční výhodu. V roce 2010 byly uhrazeny udržovací poplatky pro jedenáct udělených českých patentů. V tomtéž roce se společnosti podařilo ve spolupráci s obchodním partnerem úspěšně napadnout konkurenční patent na výrobu produktu moxonidin, což umožnilo prodej tohoto produktu v zahraničí. V roce 2011 byly udržovací poplatky placeny již pro dvanáct platných patentů. V roce 2012 byla vedena u Úřadu průmyslového vlastnictví úhrnem čtyři řízení týkající se přihlášek vynálezů dvou výrobků.

## **Personální politika a zaměstnanost**

Společnost Farmak zaměstnávala ke konci roku 2010 celkem 244 zaměstnanců, z toho 99 žen a na konci roku 2012 byl počet zaměstnanců snížen na 236, z toho 94 žen. Z toho vyplývá, že počet zaměstnanců je ve společnosti stabilní. Nedochází k výraznému poklesu ani nárůstu.

V rámci rozvoje znalostí, dovedností a zdokonalování zaměstnanců jsou prováděna pravidelná školení, kde je kladen primární důraz na uplatňování získaných poznatků v praxi ve všech klíčových oblastech, kterými jsou: správná výrobní praxe, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce a požární ochrana. Další oblastí vzdělávání a výcviku je účast na odborných seminářích a v jazykových kurzech. Nedílnou součástí výcviku a vzdělávání jsou pravidelná školení zaměstnanců korespondující s obecně závaznými právními předpisy. Významnou skutečností je aktivní účast zaměstnanců na celostátních vzdělávacích projektech Svazu průmyslu a dopravy a Svazu chemického průmyslu. V roce 2010 byly celkové náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců ve výši 529 tis. Kč, v roce 2011 dosahovaly výše 521 tis. Kč a v roce 2012 vystoupaly na 546 tis. Kč.

Společnost Farmak má také uzavřenou smlouvu o spolupráci na projektech s Univerzitou Palackého v Olomouci.

## **Sociální politika**

Sociální politika slouží k vytváření optimálních pracovních podmínek na pracovišti. Cílem sociální politiky je stabilizace zaměstnanců. Společnost Farmak pravidelně poskytuje svým zaměstnancům následující výhody:

- preventivní lékařská péče,
- zlepšování pracovního prostředí,
- osobní ochranné pracovní prostředky,
- v rámci prevence nemocnosti vitamínové přípravky pro zvýšení odolnosti organismu,
- preventivní očkování proti chřipce,
- týden dovolené nad základní výměru ustanovenou v zákoníku práce,
- výcvik a vzdělávání,
- příspěvky na životní pojištění,
- příspěvky na penzijní připojištění,

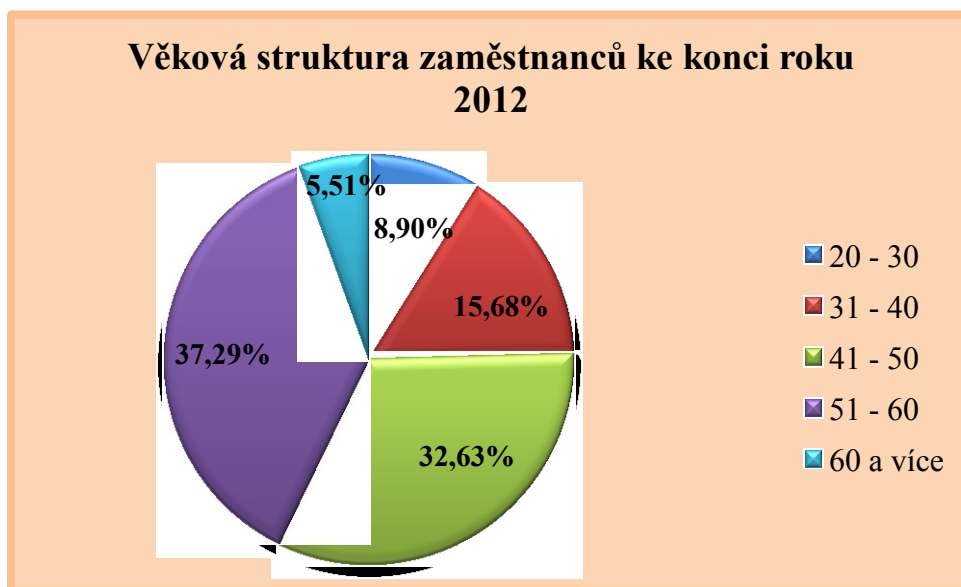
- sociální fond, ze kterého jsou hrazeny příspěvky na stravování, finanční půjčky, odměny při životním jubileu a významných výročí.

**Tab. 3.5 Vývoj průměrného výdělku v období 2008 - 2012 (v Kč)**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Farmak a.s.</b>	23 656	25 821	26 344	26 589	28 661
<b>Chemický průmysl ČR</b>	21 942	22 468	23 370	24 672	25 975

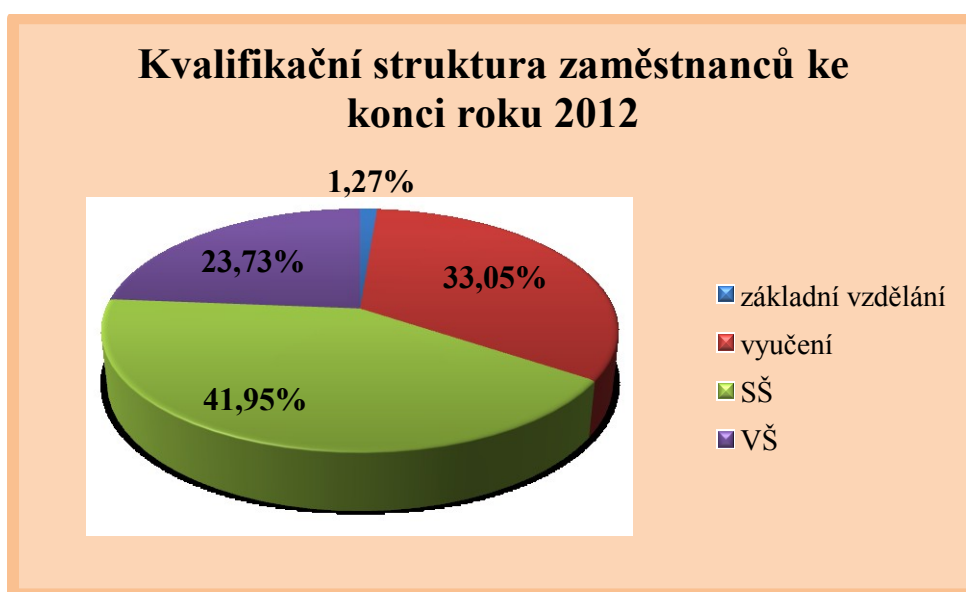
Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z výročních zpráv a z Bulletinu Chem. Listy 107, 563-600 (2013)

**Graf 3.8 Věková struktura zaměstnanců ke konci roku 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy společnosti

**Graf 3.9 Kvalifikační struktura zaměstnanců ke konci roku 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z výroční zprávy společnosti

### **Integrovaný systém QMS, EMS a PZH**

V roce 2006 získala společnost Farmak od certifikační společnosti TÜV SÜD s.r.o. certifikáty osvědčující zavedení a používání integrovaného systému dle norem ISO 9001 a 14001. Certifikáty jsou vždy platné po dobu tří let, kdy je každoročně prováděn dozorový audit.

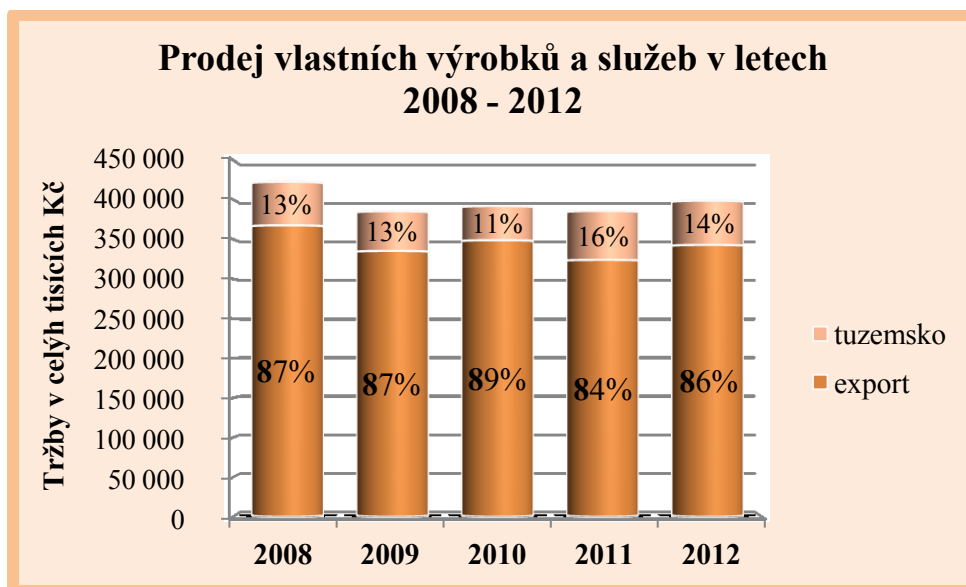
Systém QMS je systém řízení jakosti, který umožňuje v organizaci rozpoznávání, měření a zlepšování procesů, které vedou ke zlepšení výkonu společnosti. Systém EMS je systém environmentálního managementu, zaměřený na sledování a zlepšování všech činností ve společnosti, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit kvalitu životního prostředí, zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Systém PZH je systém prevence závažných havárií, který napomáhá předcházet vzniku nežádoucích událostí různého rozsahu, až po tzv. závažné havárie.

### **Obchod a marketing**

Produktové portfolio společnosti se skládá z 29 léčivých látek a 4 meziproduktů. Společnost Farmak má celkem 141 koncových uživatelů ze 43 zemí světa. Prodejní aktivity společnosti jsou významně podporovány aktivní účastí na zahraničních veletržních akcích. Společnost Farmak se každoročně aktivně účastní dvou stěžejních zahraničních akcí. Těmi jsou akce: CPhI Worldwide a DCAT. Důležitou úlohu v oblasti obchodu a marketingu

sehrál další přímý kontakt zaměstnanců obchodního úseku s obchodními partnery formou zahraničních pracovních cest.

**Graf 3.10 Prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období**



Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných informací z výročních zpráv

### 3.4 Analýza portfolia

Prodejní portfolio společnosti se v současné době skládá ze dvou výrobních skupin. Jednou z nich jsou léčivé látky a druhou skupinou jsou meziprodukty a chemické speciality. Důležitou výrobní skupinou generující tržby za vlastní výrobky a obchodní služby jsou léčivé látky. Jejich podíl na generaci tržeb činí 98 %. Pouze necelá 2 % celkového objemu tržeb za vlastní výrobky a obchodní zboží generují chemické speciality a meziprodukty. Firma přesto vyvíjí maximální úsilí na posílení oblasti prodeje chemických specialit a meziproduktů.

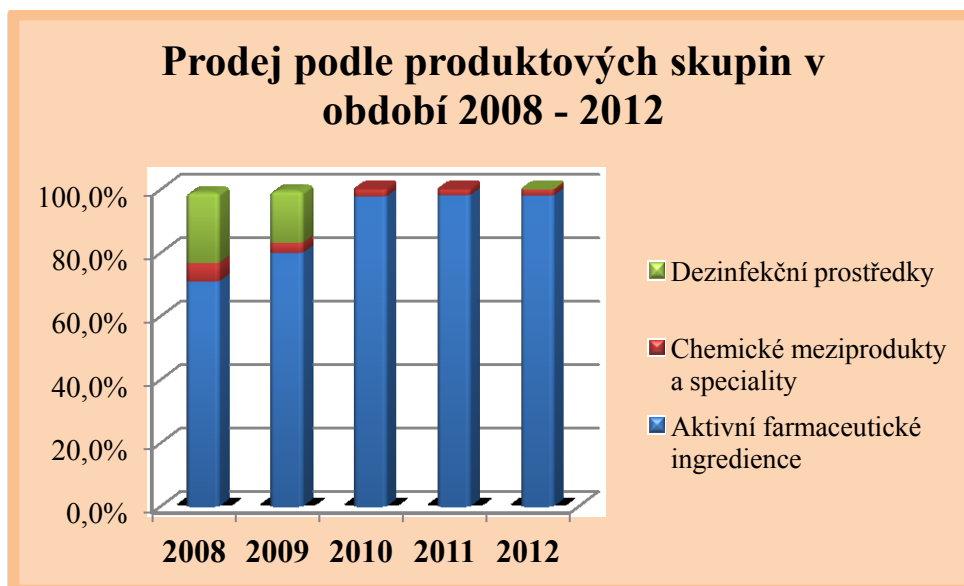
Produktové portfolio společnosti aktivně obchodovaných položek obsahuje pět významných produktů, které mají 55% podíl na celkových tržbách za vlastní výrobky a obchodní zboží. Nejdůležitějšími produkty prodejního portfolia jsou:

- alfuzosin hydrochlorid,
- moxonidine,
- chlorid chlorprothixenia,
- brimonidin tartrát,
- zolpidem tartrát.

Významný ekonomický přínos pro společnost mají i další produkty z produktového portfolia, které se neřadí mezi pět nejdůležitějších. Za zmínku stojí tizanidin, melitracen, ketorolak, butamirát a několik dalších produktů z běžně komerčně uváděného portfolia společnosti.

Společnost Farmak se zabývá i smluvní výrobou. V roce 2010 se smluvní výroba podílela 19 % na celkových tržbách za vlastní výrobky a obchodní služby, v roce 2011 byly realizovány tři smluvní výroby, které se podílely 16 % na celkových tržbách za vlastní výrobky a obchodní služby a v roce 2012 se komerčně realizovaly 4 smluvní výroby s cca 10% podílem na celkových tržbách za vlastní výrobky a obchodní zboží.

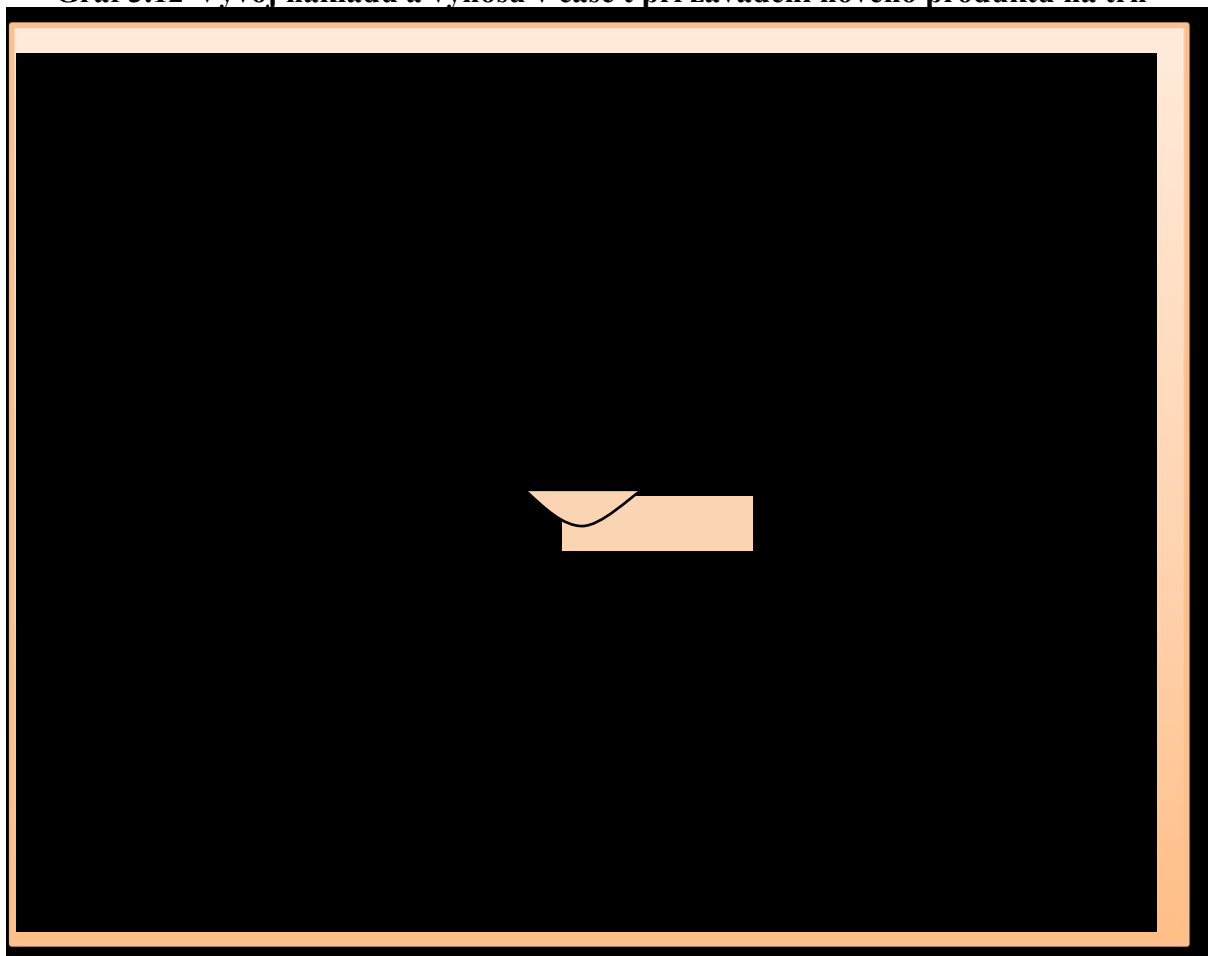
**Graf 3.11 Prodej podle produktových skupin v období 2008 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z výročních zpráv



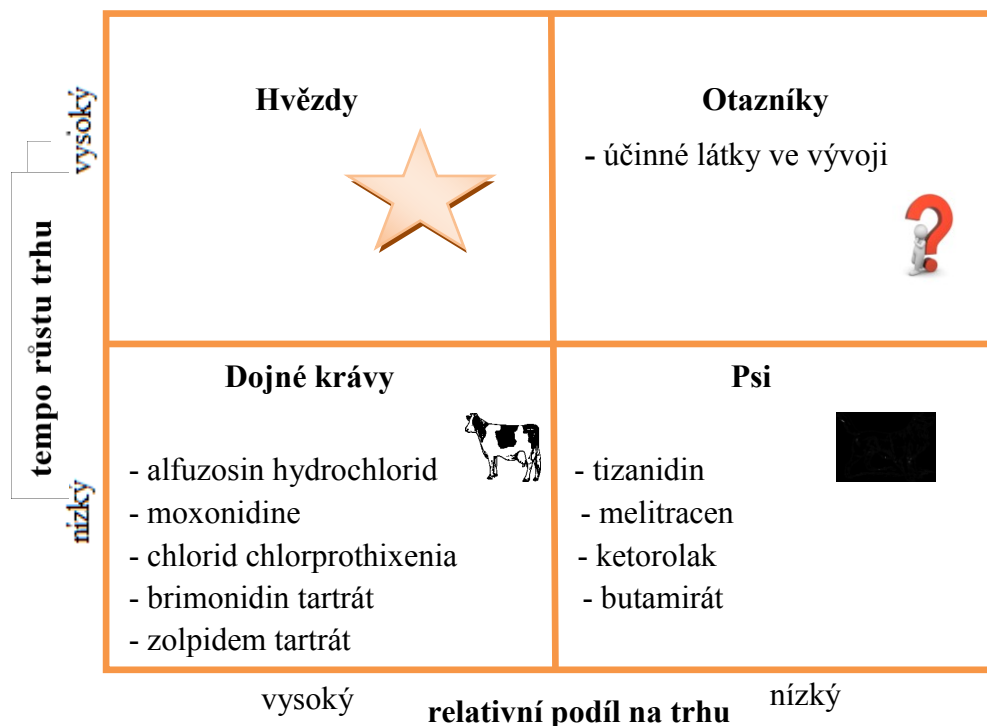
**Graf 3.12 Vývoj nákladů a výnosů v čase  $t$  při zavádění nového produktu na trh**



Zdroj: vlastní zpracování

Výše zpracovaný graf znázorňuje, jak se vyvíjejí náklady a výnosy v čase při zavádění nového produktu na trh. Doba vývoje pro jednotlivé produkty je individuální a délka jednotlivých fází uvedených v grafu také. Celý vývoj daného produktu může trvat od několika málo roků až po více než 10 let. Počáteční křivka grafu znázorňuje rostoucí náklady na vývoj účinné látky. Po určité době začnou náklady klesat a následně se objevují první výnosy. Tyto výnosy jsou z prodeje pro vývoj a registrační účely a nejsou nikterak velké. Následuje určitý čas, po který se neděje nic, respektive se nevynakládají žádné náklady a negenerují žádné výnosy. Tato křivka je souběžná s osou  $x$  a představuje čas, který je nutný na vyřízení certifikace daného produktu. Po tomhle nezbytně nutném čase se produkt konečně dostává do komerčního prodeje a křivka výnosů rapidně stoupá. Produkt uvedený na trh i nadále generuje výnosy, avšak je třeba si povšimnout, že z dlouhodobého pohledu má křivka výnosů klesající tendenci.

Obr. 3.4 **BCG matice**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedené BCG matice, nemá společnost Farmak ve svém portfoliu žádné produkty, které by představovaly hvězdy. Dojné krávy mají 55% podíl na tržbách. Výše uvedených pět nejdůležitějších produktů bylo uvedeno do komerčního prodeje před cca 10 - 15 lety. Konkrétně produkt chlorid chlorprothixenia je starý více než 20 let a je závislý na jednom velkém zákazníkovi, kterým je společnost Lundbeck z Dánska. Tržby z těchto produktů v čase pomalu klesají. Potenciální hrozbou pro společnost je vyřazení některého z produktů, který patří mezi dojné krávy. V takovém případě by společnost okamžitě přišla minimálně o 10 % tržeb. Mezi skupinu produktů, které je možno považovat za tzv. psy, patří produkty, které generují taktéž tržby, avšak už ne zcela tak vysoké jako produkty, patřící mezi dojné krávy. Ve skupině otazníků jsou veškeré účinné látky a substance, které jsou ve vývoji. Tato skupina je někdy označována i za tzv. problémové děti. Produkty, patřící do této skupiny, nesou jisté riziko, kterým je nejistota, zda se vložené investice vyplatí nebo ne.

Problémem produktového portfolia je, že existence společnosti je závislá především na pěti nejdůležitějších produktech. Těchto produktů je málo a jsou již několik let staré. Za posledních 10 - 15 let nenastala žádná inovace týkající se skupiny nejdůležitějších produktů.

### 3.5 Finanční analýza společnosti

K posouzení finančního zdraví podniku budou v rámci zkrácené finanční analýzy použity ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Finanční data pocházejí z výročních zpráv společnosti z období let 2008 - 2012. Finanční výkazy z roku 2013 nejsou v této práci zahrnuty z důvodu jejich nedostupnosti v čase sepisování diplomové práce.

**Graf 3.13 Výsledek hospodaření před zdaněním v období 2008 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Z výše zmíněného grafu lze vyčíst, že zisk společnosti za posledních pět let je stabilní v rozmezí 40 mil. až 50 mil. Kč. Výjimkou je rok 2010, kdy zisk klesl k hranici 30 mil Kč.

**Graf 3.14 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v období 2008 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Z grafu 3.14 je vidět, že oproti roku 2008 došlo k poklesu tržeb přibližně o 10 %. V následujících letech jsou tržby stabilní v rozmezí 390 000 tis. - 400 000 tis. Kč. Pokles tržeb v roce 2009 je způsoben nástupem finanční recese.

### **3.5.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů dává obraz o základní finanční situaci podniku. V rámci diplomové práce je provedena analýza poměrových ukazatelů ve zkráceném rozsahu, kde budou použity pouze vybrané ukazatele, kterými jsou ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

#### **Ukazatele likvidity**

**Tab. 3.6 Poměrové ukazatele likvidity**

Poměrové ukazatele likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Celková likvidita - vzorec (1.1)	11,28	7,39	12,32	10,52	14,81
Běžná likvidita - vzorec (1.2)	7,80	4,82	7,81	6,55	9,56
Pohotová likvidita - vzorec (1.3)	5,56	3,85	6,17	4,65	7,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Všechny vypočtené ukazatele likvidity v Tab. 3.6 jsou vysoké a charakterizují výbornou schopnost společnosti plnit své finanční závazky. Z dostupných zdrojů se nepodařilo zjistit, z jakého důvodu překračují vypočtené ukazatele likvidity požadované hodnoty těchto ukazatelů.

## Ukazatele aktivity

**Tab. 3.7 Poměrové ukazatele aktivity**

<b>Poměrové ukazatele aktivity</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Obrat aktiv - vzorec (1.4)	0,48	0,52	0,54	0,49	0,50
Obrat zásob	2,94	2,49	2,57	2,14	2,39
Doba obratu aktiv - vzorec (1.5)	752,03	691,55	672,27	728,11	723,70
Doba obratu zásob (dny)	122,58	144,65	140,30	168,50	161,00
Doba inkasa pohledávek (dny)	79,09	54,39	51,20	80,88	78,31
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	35,24	56,26	31,10	42,51	30,64

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Poměrové ukazatele aktivity vypočítané v Tab. 3.7 vykazují více či méně stabilní hodnoty po celou dobu sledovaného období. Jedinou výjimkou je ukazatel doby obratu zásob, který vykazuje mírný nárůst. Doba inkasa pohledávek je delší, než doba splatnosti krátkodobých závazků z toho důvodu, že většina prodejů se uskutečňuje v západní Evropě a Spojených státech amerických, kde je běžná lhůta splatnosti delší než v ČR, ve které společnost uskutečňuje většinu svých nákupů. Společnost Atradius Group provádí pravidelné mezinárodní průzkumy platební morálky. Výsledky výzkumu zahrnují 18 zemí západní a východní Evropy. Průměrná doba inkasa pohledávek u českých firem je 40 dnů (32 dny v roce 2012) a v zemích západní Evropy celých 57 dnů.

## Ukazatele zadluženosti

**Tab. 3.8 Poměrové ukazatele zadluženosti**

<b>Poměrové ukazatele zadluženosti</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Equity ratio / podíl VK na aktivech - vzorec (1.6) v %	75,49	68,12	71,19	71,52	74,01
Debt ratio / celková zadluženost - vzorec (1.7) v %	24,41	31,80	28,73	27,32	25,56
Debt equity ratio / zadluženost VK - vzorec (1.8) v %	32,33	46,67	40,35	38,20	34,53
Úrokové krytí - vzorec (1.9)	8,74	9,94	7,78	15,65	14,6

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Ukazatele zadluženosti jsou ve sledovaném období v letech 2008 - 2012 stabilní. Celková zadluženost je v porovnání s průměrnou hodnotou platnou pro český chemický průmysl jako celek nižší. Celková zadluženost podniků vyrábějících chemické látky se ve sledovaném období pohybovala mezi 44 % - 52 %. (Bulletin, Chem. Listy 107, 563-600 2013)

## Ukazatele rentability

**Tab. 3.9 Poměrové ukazatele rentability v %**

<b>Poměrové ukazatele rentability</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ROA</b> - rentabilita celkových aktiv - vzorec (1.10)	4,83	5,47	3,66	6,01	4,58
<b>ROE</b> - rentabilita vlastního kapitálu - vzorec (1.11)	5,45	6,29	3,99	6,69	5,10
<b>ROCE</b> - rentabilita invest. kapitálu - vzorec (1.12)	6,12	7,74	5,02	8,22	6,06
<b>ROS</b> - rentabilita tržeb - vzorec (1.13)	8,59	8,23	5,31	9,67	7,59

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů získaných z výročních zpráv společnosti

Vypočítané hodnoty výše zmíněných ukazatelů jsou za sledované období stabilní. Ukazatele rentability celkových aktiv ROA je možné srovnat s průměrnými hodnotami platnými pro český chemický průmysl jako celek. Vývoj ukazatele se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí od 4 % do 8 %. Při srovnání ukazatelů rentability vlastního kapitálu ROE s průměrnými hodnotami v odvětví, lze konstatovat, že vypočtené hodnoty ukazatele společnosti Farmak se pohybovaly od necelých 4 % do necelých 7 % a průměrné hodnoty

českého chemického průmyslu jako celku dosahovaly na začátku sledovaného období cca 4 %, v roce 2009 se hodnoty propadly dokonce pod 0 % a ke konci sledovaného období se vyšplhaly ke 12 %. (Bulletin, Chem. Listy 107, 563-600 2013)

Provedení finanční analýzy odráží ekonomickou situaci společnosti. Na základě výsledků vycházejících z finanční analýzy je možné zhodnotit, jak se společnost vyvíjela. Slouží rovněž jako základ pro další finanční plánování. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost Farmak patří k dlouhodobě ekonomicky stabilním společnostem.

### 3.6 SWOT analýza

Veškeré významné faktory uvedené výše je možné shrnout pomocí SWOT analýzy (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Tato metoda analyzuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby okolí, díky nimž lze charakterizovat hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. Faktory uvedené ve SWOT analýze níže, jsou očíslovány podle významnosti bodovým ohodnocením na stupnici od -10 do +10. Minusové hodnoty jsou použity u slabých stránek a hrozeb, přičemž ohodnocení -10 má nejvyšší významnost. Naopak plusové hodnoty jsou ohodnocením silných stránek podniku a jeho příležitostí. Hodnota + 10 má nejvyšší váhu. Škála hodnocení je výsledkem konzultace se zástupci managementu a externími spolupracovníky.

**Tab. 3.10 SWOT analýza**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• certifikace FDA a SÚKL (+4)</li> <li>• stabilní pozice na americkém trhu (+5)</li> <li>• patentová ochrana (+5)</li> <li>• kvalifikované lidské zdroje (+3)</li> <li>• vlastní výzkum a vývoj s dobrým přístrojovým zázením (+8)</li> <li>• stabilní postavení na trhu (+5)</li> <li>• dlouhodobé vztahy se zákazníky (+6)</li> <li>• dlouhodobě ekonomicky stabilní (+6)</li> </ul> <p style="text-align: right;">Celkem: +42</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastarávání výrobního zařízení (-7)</li> <li>• malý počet produktů v komerčním stádiu (-10)</li> <li>• dle analýzy BCG absence HVĚZD (-8)</li> </ul> <p style="text-align: right;">Celkem: -25</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• perspektivní průmysl (+4)</li> <li>• zakázková výroba (+9)</li> <li>• čerpání příspěvků z EU (+6)</li> <li>• společná evropská měna (+5)</li> </ul> <p style="text-align: right;">Celkem: +24</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nové konkurence (asijské společnosti) (-6)</li> <li>• rostoucí rivalita mezi stávající konkurencí (-4)</li> <li>• zpřísnění legislativních požadavků (-5)</li> <li>• posilování měnového kurzu (-4)</li> <li>• vypadnutí produktu ze skupiny dojné krávy (-10)</li> </ul> <p style="text-align: right;">Celkem: -29</p>

Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozích analýz

### **3.6.1 Silné stránky**

Mezi významné silné stránky podniku patří stabilní pozice na americkém trhu a získání certifikací SÚKL a FDA, které je poměrně obtížné získat. Certifikace FDA znamená pro společnost jistou konkurenční výhodu na americkém trhu oproti potenciálně nově vstupujícím společnostem, pro které tato certifikace může znamenat určitou bariéru vstupu na daný trh. Další silnou stránkou společnosti je patentová ochrana výsledků vývoje a výzkumu. V současné době je v konkurenčním boji společností naprosto nezbytné chránit své produkty způsobem jako je patentová ochrana. Významným aspektem mezi silnými stránkami společnosti jsou také kvalifikované lidské zdroje. Společnost každoročně vynakládá značné finanční prostředky na výcvik a vzdělávání zaměstnanců, na pravidelná školení, odborné semináře, jazykovou průpravu, aj.

Pro udržení konkurenceschopnosti v evropském i světovém měřítku má vlastní oblast výzkumu a vývoje ve společnosti Farmak nezastupitelné místo již mnoho let. Výzkum a vývoj s dobrým přístrojovým zázemím patří tedy mezi silné stránky společnosti a je garantem zavedení nových postupů generických léčivých látek a podílí se rovněž na optimalizaci již dříve zavedené výroby.

Stabilní postavení na trhu a dlouhodobá ekonomická stabilita vyplývající z výše provedené finanční analýzy je dána již dvacetiletou tradicí působení na trhu, velkým počtem zákazníků z více než 40 zemí světa, finanční stabilitou a vysokou inovační aktivitou. Navzdory celosvětové hospodářské recesi, napovídají výsledky finanční analýzy, že společnost je vůči těmto výkyvům relativně rezistentní a dokáže si zachovat relativně dobrou ekonomickou výkonnost. Významným faktorem pro společnost jsou rovněž i dlouhodobé vztahy se zákazníky, které přinášejí společnosti prospěch v podobě pravidelných nákupů. Dlouhodobé vztahy se zákazníky ztěžují vstup na trh jiným dodavatelům.

Díky výše zmíněným silným stránkám má společnost velkou pravděpodobnost udržet si svou stabilní pozici, jak v českém, tak i v mezinárodním měřítku.



### **3.6.2 Slabé stránky**

Oproti silným stránkám společnosti stojí její slabé stránky. Do této skupiny se řadí takové faktory, jako je například zastarávání výrobního zařízení. Společnost pravidelně vynakládá značné investice do inovace výrobního zařízení, avšak nelze pořídit veškerá nejnovější výrobní zařízení najednou, protože každé výrobní zařízení stojí mnoho finančních prostředků.

Nejslabší stránkou společnosti je malý počet produktů v komerčním stádiu, které generuje většinu tržeb. Jak již bylo zmíněno výše, společnost má pět nejvýznamnějších produktů, které jsou na trhu již 10 - 15 let. Tyto produkty stále produkují vysoké výnosy, avšak z dlouhodobého hlediska tyto výnosy klesají. Jestliže nebude v blízké budoucnosti provedena produktová inovace v portfoliu, může tato slabá stránka značně ohrozit existenci společnosti. S touto skutečností souvisí také další bod, uvedený mezi slabými stránkami společnosti, a to jsou chybějící produkty, které by bylo možné označit na základě provedení analýzy BCG za tzv. hvězdy. Hvězdy představují nejlepší investiční příležitost, rapidní růst a růst zisku.

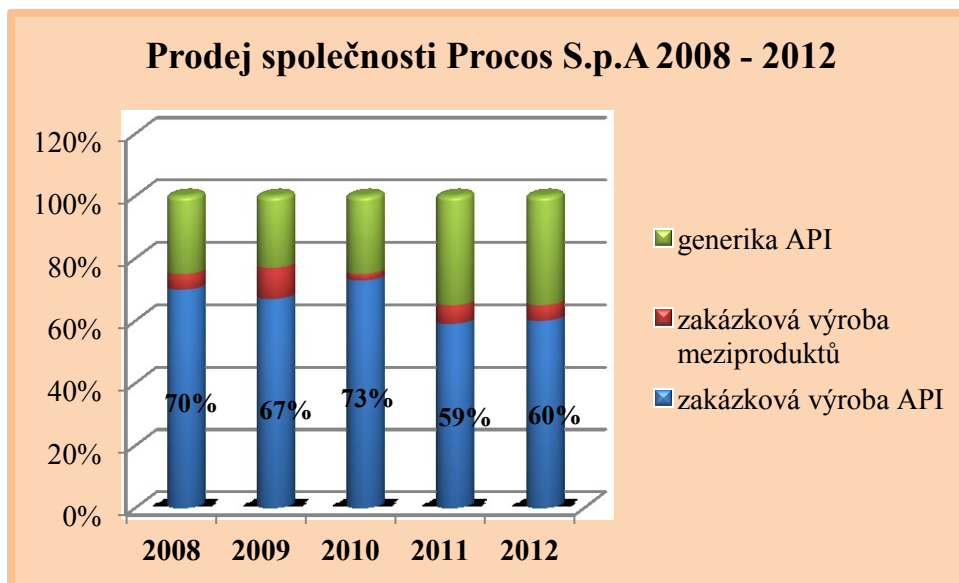
### **3.6.3 Příležitosti**

Významnou skutečností představující příležitost pro společnost je fakt, že farmaceutický průmysl, především výroba léčiv, patří dlouhodobě k velmi perspektivním odvětvím. Demografický vývoj populace, jak v České republice, tak i v Evropě, signalizuje neustálý nárůst starších osob v populaci, což vede k vyšší poptávce po léčivech. Současný trend růstu spotřeby léků bude pravděpodobně pokračovat i v příštích letech.

Další oblastí, která je pro společnost velice významnou příležitostí, je zakázková výroba. Například italská farmaceutická společnost Procos S.p.A, která je podobná společnosti Farmak, se již několik let zabývá zakázkovou výrobou. Zakázková výroba společnosti Procos tvořila v roce 2012 dokonce 65 % celkových tržeb.

V grafu 3.15 je uveden přehled prodeje společnosti Procos s procentuálním podílem zakázkové výroby.

**Graf 3.15 Přehled prodeje společnosti Procos S.p.A v období 2008 - 2012**



Zdroj: vlastní zpracování dle dat dostupných na [www.procos.it](http://www.procos.it)

Jednou z dalších podstatných příležitostí je přijetí společné evropské měny v ČR. Mezi výhody, které plynou ze zavedení jednotné evropské měny v ČR pro české společnosti zaměřené na export, patří především:

- snížení transakčních nákladů, podstatné snížení nákladů na směnu měn a přeshraničních transferů v obchodním styku (euro patří mezi jednu ze tří světových měn, vedle amerického USD a japonského jenu),
- eliminace kurzového rizika vůči ostatním zemím EU,
- snížení rizika vzniku měnových turbulencí,
- vyšší cenová transparentnost.

Další skutečnost, která představuje příležitost pro společnost Farmak, je možnost čerpání příspěvků ze strukturálních fondů EU. Společnost již čerpala příspěvky ze strukturálních fondů na několik svých projektů. Podrobnosti o počtu, názvech a čerpané částce již byly zmíněny výše v jedné z provedených analýz. Pokud bude společnost i nadále splňovat podmínky pro čerpání příspěvků ze strukturálních fondů EU, tak bude mít možnost další finanční spoluúčasti na svých budoucích projektech.

### 3.6.4 Hrozby

První z hrozeb pro společnost Farmak je hrozba vstupu nové konkurence na trh, především asijských společností. Další z hrozeb je rostoucí rivalita mezi stávající konkurencí. Rok od roku se konkurenti zlepšují, je proto důležité také neustálé zlepšování.

Další potenciální hrozbou je případné zpřísnění legislativních požadavků v oblasti bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Společnost každoročně vynakládá finanční prostředky na ochranu životního prostředí, bezpečnosti práce a prevence znečišťování, protože tyto vyjmenované aspekty patří trvale k nejvyšším prioritám společnosti. Avšak jak již bylo zmíněno, případné zpřísnění těchto požadavků by znamenalo pro společnost značný problém do budoucna. K zpřísnění legislativních požadavků by mohlo dojít i ze strany města, což by pro společnost znamenalo velké problémy.

Mezi hrozby společnosti lze zařadit faktor posilování měnového kurzu. Měnový kurz významně ovlivňuje mezinárodní směnu statků a služeb a přesuny kapitálu mezi jednotlivými státy. Platí, že s posilováním měnového kurzu domácí měny dochází ke zdražování domácího zboží na zahraničních trzích a naopak. Zhodnocováním měnového kurzu domácí měny exportující společnosti neztrácejí konkurenční schopnost na trzích eurozóny, nýbrž ztrácejí pouze část ze své dosavadní konkurenční výhody, která vznikla díky původnímu podhodnocení měnového kurzu domácí měny.

Poslední výše zmíněnou a nejpodstatnější hrozbou je hrozba vypadnutí některého z produktů řadící se do skupiny tzv. dojných krav. Tato skutečnost by měla velký vliv na celkové výsledky společnosti, protože tato skupina produktů generuje většinu tržeb.

## 4 Syntéza a doporučení

Syntézou veškerých provedených analýz konkurenceschopnosti společnosti Farmak je výše provedená SWOT analýza. Prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány jak silné a slabé stránky podniku, tak jeho příležitosti a hrozby. Na základě identifikace silných stránek a provedené finanční analýzy je možné dojít k závěru, že výsledky společnosti za posledních 5 let jsou stabilní a při porovnání s průměrnými hodnotami českého chemického průmyslu jsou nadprůměrné. Je více než zřejmé, že společnost Farmak, která je zaměřena především na export, je konkurenceschopnou firmou se stabilním postavením na trhu. Avšak pozor na výše identifikované slabé stránky a hrozby, které by měly velký vliv právě na konkurenceschopnost společnosti. Největší hrozbou a potencionálním problémem je vypadnutí jednoho z produktů v komerčním stádiu. Tyto produkty jsou již cca 10 až 15 let na trhu a tvoří 55 % tržeb. Během zmíněného období společnost nebyla schopna obnovit komerční produktové portfolio. Některé z těchto produktů jsou navíc k tomu závislé na jednom nebo několika málo odběratelích, proto je nutné, aby společnost pracovala na nových produktech, které by se mohly začít komerčně prodávat. Jak již bylo zmíněno výše, společnost má v současné době ve vývoji 10 substancí. Nelze odhadnout, jak dlouho jejich vývoj potrvá, avšak plány společnosti jsou takové, že za tři roky by chtěla uvést první dvě substance do komerčního prodeje a následovně každoročně jednu další substanci.

Z výše uvedené informace vyplývá, že následující období tří let se dá považovat za období kritické, protože v tomto období nepřibude žádný nový produkt do komerčního prodeje a v případě vypadnutí jednoho produktu ze stávajících produktů by to znamenalo značný problém pro společnost. Tento problém by se dal částečně eliminovat zakázkovou výrobou.

**Zakázková výroba** by byla velkým přínosem pro společnost a současně by eliminovala jednu z největších hrozeb společnosti. Zakázková výroba by neměla být problémem pro společnost, protože společnost disponuje veškerým technicko - technologickým a vývojovým zázemím, které je pro zakázkovou výrobu třeba. Jedinou otázkou, kterou by společnost musela řešit v souvislosti se zakázkovou výrobou je: co a komu nabízet a prodávat. Potenciálními zákazníky v této oblasti by mohli být:

- stávající klienti, kteří by kromě obvyklých pravidelných nákupů, požadovali konkrétní produkci na zakázku,
- originální výrobci, požadující, aby společnost vyprodukovala konkrétní účinnou látku,

- výrobci, kteří nejsou součástí farmaceutického průmyslu a poptávali by vyprodukování určité speciální chemické produkty s aplikacemi v různých průmyslových odvětvích.

Zakázková výroba společnosti Farmak by se mohla zabývat následujícími položkami:

- laboratorním vývojem,
- poloprovozní vývojem,
- technologickým vývojem,
- výrobou produktů vyžadující speciální technologii nebo speciální režim výrobní praxe,
- vývojem substance pro výrobce originální lékové formy, kterou má výrobce patentovanou a
- výrobou pro konkurenci, za předpokladu, že by to nenarušilo strategii společnosti.

Společnost Farmak by rovněž neměla podcenit spolupráci s městem. V případě, že by město Olomouc nebylo spokojeno s činností společnosti a na základě toho přistoupilo ke zpřísnění legislativních podmínek týkajících se provozování jejich podnikatelské činnosti, potýkala by se společnost se závažnými problémy. Problémy by mohly nastat v případě, kdy by se společnost rozhodla rozšiřovat svou výrobu, a územní plán města by s touto možností nepočítal. Rovněž odbor životního prostředí by mohl zpřísnit podmínky na ochranu ovzduší, atd.

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že ekonomická výkonnost společnosti je dlouhodobě stabilní. Společnost by měla využít této situace a uvést na trh nové produkty. Jestliže se společnosti v nejbližších dvou až třech letech nepodaří uvést do komerčního prodeje nové produkty, mohlo by období stability skončit.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku. Vybraným podnikem pro práci byla olomoucká společnost Farmak, a.s..

K identifikování klíčových faktorů konkurenceschopnosti byly zvoleny následující metody: PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, interní analýza podnikatelského prostředí, analýza portfolia, finanční analýza a analýza SWOT.

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že společnost Farmak patří k dlouhodobě stabilním společnostem na trhu. Ze zjištěných výsledků této práce jednoznačně vyplývá, že společnost Farmak je v současnosti konkurenceschopnou firmou s dlouholetou tradicí v perspektivním odvětví průmyslu. Zkrácená finanční analýza společnosti z období let 2008 - 2012 prokázala dobré finanční zdraví a ekonomickou stabilitu společnosti. Pro udržení současné pozice na trhu by měla společnost využít svého potenciálu a pokusit se v nejbližší době o zavedení nových produktů na trh. Tím tak eliminovat existující hrozby v podobě zastarání produktů v produktovém portfoliu nebo vypadnutí některého ze současných nejvýznamnějších produktů. Velkou příležitostí pro společnost se jeví výroba na zakázku, která by na jedné straně byla řešením v době, kdy společnost má své nové produkty ve fázi výzkumu a vývoje, a na druhé straně by mohla znamenat pro společnost velký finanční přínos.

Závěrem lze konstatovat, že společnost Farmak je schopna velmi dobře obstát v konkurenčním boji při využití svých silných stránek a příležitostí a eliminací vlivu slabých stránek a potencionálních hrozeb.

## Seznam použité literatury

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- 4) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
- 5) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- 6) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 7) GRIEVE SMITH, John. *Business strategy: an introduction*. New York: B. Blackwell, 1985. 196 s. ISBN 06-311-3987-7.
- 8) GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 9) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 10) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-716-9996-9.

- 11) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 12) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-864-1922-3.
- 13) KADEŘÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde, 2003. 175 s. ISBN 80-861-3136-X.
- 14) KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, 2008. 169 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- 15) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2002. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- 16) KAŠÍK, Josef. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902-1674-9.
- 17) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- 18) KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 367 s. ISBN 978-80-717-9529-2.
- 19) KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
- 20) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTĚKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.



- 21) KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 22) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 23) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 24) MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.
- 25) MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 26) PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- 27) PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan, 1985. 557 s. ISBN 00-292-5090-0.
- 28) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- 29) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela Roubíčková. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-8037-5.
- 30) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

- 31) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- 32) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 33) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje

- 1) Administration on Aging. *A Profile of Older Americans: 2012* [online]. AOA [3. 3. 2014]. Dostupné z: [http://www.aoa.gov/Aging\\_Statistics/Profile/2012/3.aspx](http://www.aoa.gov/Aging_Statistics/Profile/2012/3.aspx)
- 2) Atradius. *Počet nedobytných pohledávek se téměř zdvojnásobil* [online]. [15. 7. 2013]. Atradius [5. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.atradius.cz/corporate/press-relases/Page-2.html>
- 3) BusinessInfo.cz. *Společná obchodní politika EU*. [online]. [8. 10. 2013]. BusinessInfo [15. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/transatlanticka-dohoda-o-obchodu-a-investicich-mezi-eu-a-usa-ttip-41079.html#!&chapter=5>
- 4) Český statistický úřad. *Ediční plán 2013* [online]. ČSÚ [15. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2AE4/\\$File/330613k5.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/3A003B2AE4/$File/330613k5.pdf)
- 5) Eurostat. *Taxation trends in the European Union* [online]. [29. 4. 2013]. Eurostat [10. 2. 2014]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-29042013-CP/EN/2-29042013-CP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-29042013-CP/EN/2-29042013-CP-EN.PDF)
- 6) Fondy EU [online]. [10. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.fondyeu.eu/prijemce-dotace/78590-farmak-a-s>
- 7) Chemické listy. *Ekonomická analýza chemického průmyslu* [online]. Chem. Listy 107, 563-600 [2013]. [10. 2. 2014]. Dostupné z: [http://www.chemicke-listy.cz/docs/full/2013\\_07\\_573-578.pdf](http://www.chemicke-listy.cz/docs/full/2013_07_573-578.pdf)

- 8) Kurzy CZ [online]. [28. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EURaUSD/od-4.1.1993/>
- 9) MEDICAL TRIBUNE CZ. *Generika přinesla úspory i snížení mortality* [online]. Medical Tribune 2/2014. [17. 2. 2014]. Dostupné z:  
<http://www.tribune.cz/clanek/32167-generika-prinesla-uspory-i-snizeni-mortality>
- 10) PROCOS Pharmaceutical Fine Chemicals. *Global Sales* [online]. [20. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.procos.it/procos.asp?id=44&idp=1>
- 11) VÁCHA, Jakub. *Stárnutí evropské populace*. Brno, 2010. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra ekonomie.

## Seznam zkratek

API	Active Pharmaceutical Ingredient
a.s.	akciová společnost
CPhI	Convention on Pharmaceutical Ingredients
CZ	Cizí zdroje
ČAFF	Česká asociace farmaceutických firem
ČOV	Čistírna odpadních vod
ČR	Česká Republika
DCAT	Drug, Chemical & Associated Technologies
Dl. K	Dlouhodobý kapitál
EAT	Earnings After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EMS	Environmentální manažerský systém
EU	Evropská Unie
FDA	Food and Drug Administration
Fin.	Finanční
ISO	International Organization for Standardization
krátk.	krátkodobý
NATO	North Atlantic Treaty Organization
ROA	Return On Assets
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
ROS	Return On Sales
Obr.	Obrázek
OP	Operační program
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PZH	Systém prevence závažných havárií
QMS	Quality Management System
S.A.	Société Anonyme
S.p.A.	Società per Azioni
SPC	Supplementary Protection Certificate
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

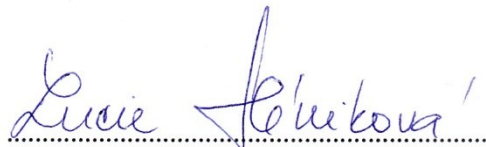
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
t	tuna
T	Tržby
Tab.	Tabulka
tis.	tisíc
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership
UN	United Nations
USA	United States of America
VK	Vlastní kapitál
ŽP	Životní prostředí

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Lucie Héniková

## Seznam grafů

Graf 3.1	Statický graf kurzu americký dolar / euro (EUR a USD / CZK), vybraná historie	42
Graf 3.2	Podíl výdajů na zdravotnictví k HDP v zemích EU v roce 2010	44
Graf 3.3	Stárnoucí populace ve sledovaném období v Evropě	45
Graf 3.4	Stárnoucí populace ve sledovaném období v USA	46
Graf 3.5	Celkové náklady na výzkum a vývoj v období 2009 - 2012	56
Graf 3.6	Náklady na výzkum a vývoj v poměru k tržbám v období 2009 - 2012	56
Graf 3.7	Investice do rozvoje výrobní technologie a laboratorní přístrojové techniky v období 2010 - 2012	57
Graf 3.8	Věková struktura zaměstnanců ke konci roku 2012	59
Graf 3.9	Kvalifikační struktura zaměstnanců ke konci roku 2012	60
Graf 3.10	Prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období	61
Graf 3.11	Prodej podle produktových skupin v období 2008 - 2012	62
Graf 3.12	Vývoj nákladů a výnosů v čase t při zavádění nového produktu na trh	63
Graf 3.13	Výsledek hospodaření před zdaněním v období 2008 - 2012	65
Graf 3.14	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v období 2008 - 2012	66
Graf 3.15	Přehled prodeje společnosti Procos S.p.A v období 2008 - 2012	72



## Seznam obrázků

Obr. 2.1	Formy konkurence .....	7
Obr. 2.2	Typologie podnikatelského prostředí.....	10
Obr. 2.3	Podnikatelské prostředí .....	12
Obr. 2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	16
Obr. 2.5	Hodnotový řetězec .....	20
Obr. 2.6	BCG matice.....	24
Obr. 2.7	GE matice.....	28
Obr. 2.8	Charakteristika pohybu produktů a peněz v GE matici .....	30
Obr. 2.9	SWOT analýza .....	38
Obr. 3.1	Schéma vývoje nového léčiva.....	48
Obr. 3.2	Životní cyklus léčivého přípravku .....	48
Obr. 3.3	Zákazníci podle teritorií v období 2008 - 2012.....	53
Obr. 3.4	BCG matice.....	64

## Seznam tabulek

Tab. 2.1	Strategie pro kvadranty BCG matice .....	26
Tab. 3.1	Podpořené projekty společnosti Farmak a.s. ze strukturálních fondů EU.....	43
Tab. 3.2	Sazba daňové kvóty ve vybraných zemích .....	44
Tab. 3.3	Produkce nebezpečných odpadů (t / rok) .....	49
Tab. 3.4	Investice do ochrany životního prostředí (ŽP) .....	50
Tab. 3.5	Vývoj průměrného výdělku v období 2008 - 2012 (v Kč) .....	59
Tab. 3.6	Poměrové ukazatele likvidity .....	66
Tab. 3.7	Poměrové ukazatele aktivity .....	67
Tab. 3.8	Poměrové ukazatele zadluženosti.....	68
Tab. 3.9	Poměrové ukazatele rentability .....	68
Tab. 3.10	SWOT analýza.....	69

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Vzorce poměrových ukazatelů

Příloha č. 2    Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha č. 3    Finanční výkazy společnosti Farmak, a.s. z období let 2008 - 2012

Příloha č. 4    Organizační struktura